



NEXTICK CAPACITACIONES E.I.R.L

Empresas Sinsef Ltda.

## ***Gestión de la Productividad Laboral***

Programa de Formación  
2026

Nextick Capacitaciones



## ÍNDICE

### CONTENIDO

BIENVENIDA.....	3
COMO SE UTILIZA EL MANUAL .....	4
OBJETIVOS DEL CURSO .....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
MÓDULO 1: PROCEDIMIENTO DE AUTOGESTIÓN PRODUCTIVA.....	9
MÓDULO 2: PROCESO DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO Y PLANIFICACIÓN DE TAREAS. ...	24
MÓDULO 3: TÉCNICA DE OPTIMIZACIÓN OPERATIVA APLICADA.....	51
MÓDULO 4: PROCESO DE TRABAJO EN EQUIPO ORIENTADO A METAS .....	76
EVALUACIÓN FINAL.....	117
Instrumento de Evaluación .....	118
Pauta de Corrección Evaluación módulos .....	122
Pauta de Corrección Evaluación Final.....	122
Tabla asignación de puntajes y nota.....	123
BIBLIOGRAFÍA ASOCIADA.....	124

## BIENVENIDA

Estimado Participante:

Hemos preparado esta nueva edición de amigable lectura, esta vez orientada a obtener las herramientas necesarias para poder afrontar de la mejor manera tu rol en tu actual entorno de trabajo. La presente lectura te va a entregar herramientas para desarrollar estas habilidades, lo que mejorará tu confianza para lograr los resultados que te propongas, y de esta manera poder desarrollarte en un segundo nivel, en tu puesto de trabajo.

Dentro de las innumerables capacidades del ser humano, se encuentra la de perfeccionarnos y desarrollarnos cuantas veces queramos. Ahora bien, en un mundo globalizado, donde la incertidumbre se ha convertido en el principal reto, el cambio se consolida como la única constante, y el aprendizaje como una de escasas opciones, y tu entorno de trabajo se transforma en el escenario que te desafía a ponerte en marcha.

¡Bienvenidos!

## COMO SE UTILIZA EL MANUAL

El presente manual está diseñado con herramientas que facilitan el aprendizaje a través de la exposición de contenidos distribuidos en módulos con ejemplos ilustrados y reflexiones. Para mejorar la experiencia de este manual, pusimos a tu disposición cápsulas a las que puedes acceder con un código QR, con el cuál te harás una idea del contenido de cada capítulo.

Antes de comenzar te damos algunos consejos:

1. Léelo con mucha atención, si es necesario detenerte o volver a leer para mejorar la comprensión, hazlo cuantas veces lo necesites. Es importante que tengas claridad del objetivo de cada módulo y su contenido.
2. Repasa los pasos a seguir, imaginándote en la situación y cómo reaccionarías.
3. Si es necesario, ocupa estrategias que te ayuden a destacar lo más importante para ti del manual, como subrayar, encerrar, hacer anotaciones con tus propias palabras, etc. Si tienes una libreta personal dedicada a este curso, escribe en ella lo que vayas rescatando de cada módulo. Idealmente, antes de retomar la lectura, revisa lo que hayas anotado para recordar en qué temas o página quedaste.
4. Ordena el tiempo que le dedicarás al estudio en sesiones de no más de una hora continua, se recomienda pasado este tiempo hacer un descanso de al menos 15 minutos.
5. Busca un espacio en el que te sientas tranquilo, cómodo, y que poseas buena iluminación, siempre recomendamos evitar las pantallas al menos 30 minutos antes de leer para mejorar nuestra capacidad de atención.
6. Los temas que despierten particularmente tu interés, intenta aplicarlos en tu trabajo; además de enfatizar en los que para ti son más fáciles de llevar a la práctica.
7. Recuerda que, para aprender, el principal responsable eres tú, por tanto, utiliza este manual conforme lo recomendado.
8. Estaremos disponibles para consultas vía correo electrónico Mail: [contacto@nextick.cl](mailto:contacto@nextick.cl).

## OBJETIVOS DEL CURSO

### **Objetivo general del programa**

Desarrollar conocimientos y técnicas de mejoramiento del desempeño productivo a nivel operativo, de acuerdo con la integración de herramientas de eficiencia laboral, gestión personal, del entorno y de la propia función necesarias, logrando realizar procesos de forma eficaz, aportando agilidad al área y resultados valorables para la organización.

### **Objetivos específicos del programa.**

Al finalizar el programa los participantes serán capaces de:

- › Identificar herramientas de autogestión productiva que gestionan puntos fuertes y débiles de acuerdo a mecanismos a la base del desempeño laboral.
- › Reconocer competencias de organización del tiempo y planificación de tareas logrando un desempeño más eficiente dentro del cargo.
- › Emplear estrategia de optimización operativa aplicada utilizando habilidades que aporten valor a través de métodos de organización eficaz.
- › Aplicar destrezas que fortalezcan el trabajo en equipo orientado a metas concretas en relación a ejecutar tareas en forma integrada, complementada o seccionada, que lleve a resultados satisfactorios.
- › Integrar metodología de gestión de la comunicación interna de acuerdo a la toma de decisiones, el desenvolvimiento de roles, flujo de información, fortalecimiento la confianza intra equipo y manejo del conflicto dentro del ciclo de trabajo.

## INTRODUCCIÓN

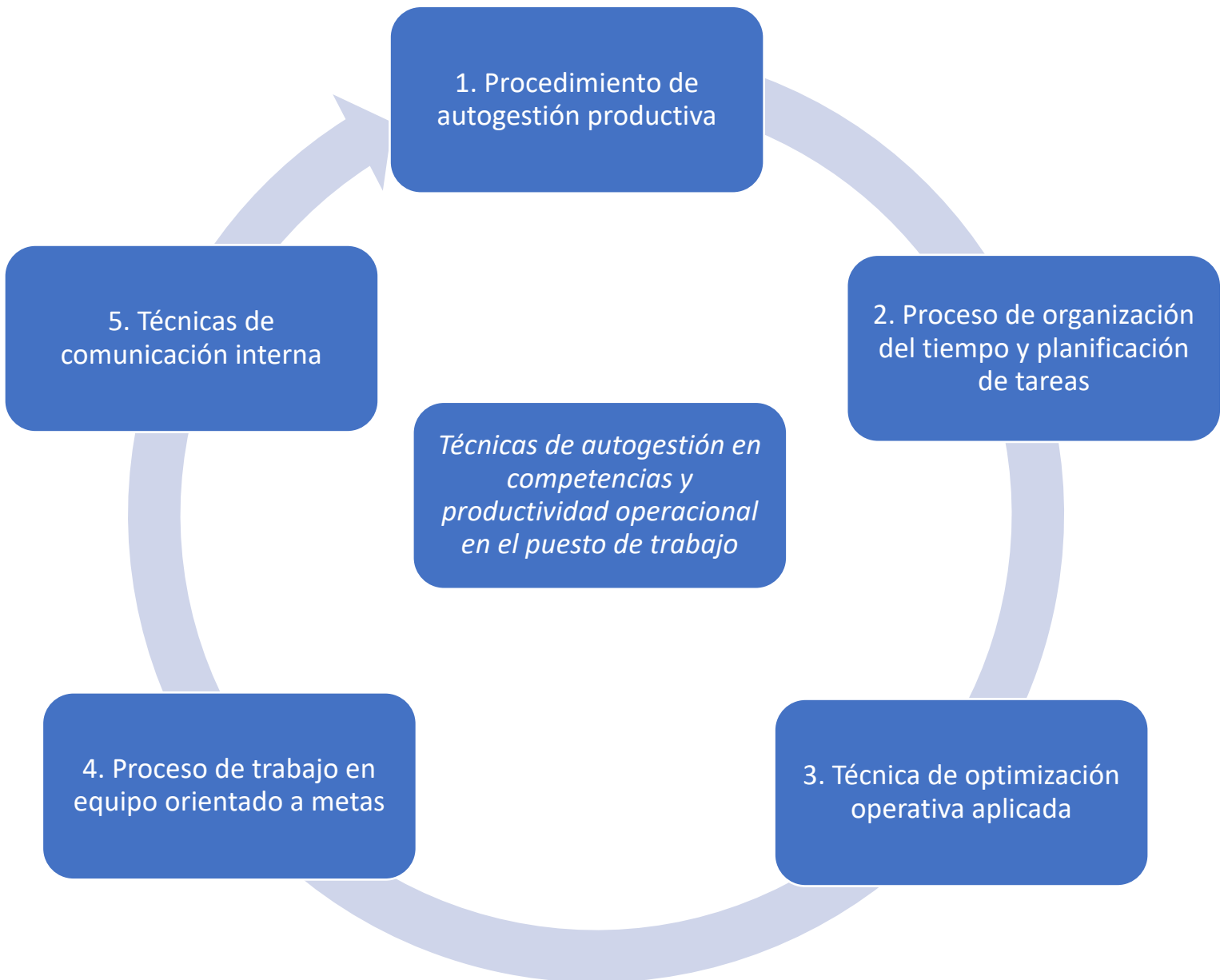
El trabajo o vida laboral, la mayoría de las veces ha sido reducido a un mero cumplimiento de tareas, pre definidas ya en el cargo al cual se postula. Con esto, se pierden de vista varios otros puntos esenciales que rodean el trabajo, tales como el bienestar, clima, calidad de vida, capacitación, desarrollo personal, relaciones laborales, entre otros.

Consideremos que, la mayor parte de nuestro tiempo, estamos en el trabajo y que nuestra vida cambia si éste cambia. No es por nada, que actualmente se estén implementando procesos de outplacement, por ejemplo, en el cual se programan las desvinculaciones de los trabajadores, con el objetivo de hacer el proceso mucho más fácil, permitiéndole al individuo adaptarse a su nueva vida sin la presencia de aquella rutina y tareas que lo acompañaron durante mucho tiempo. Es por esto, que es necesario entender el trabajo, como algo más que seguir instrucciones o tareas pauteadas, sino que observarlo como una oportunidad, de crecer, desarrollarse, experimentar y hasta incluso de cambiar totalmente.

En este manual, encontraremos información y actividades que permitirán cuestionarnos desde una mirada crítica y replantearnos a nosotros mismos sobre la manera en la cual estamos trabajando. Con esto, no nos referimos sólo a la forma en la cual llevamos a cabo las tareas, si no la forma en la que nos estamos permitiendo aprender nuevas cosas, desafiándonos a nosotros mismos, aprovechando nuestros potenciales y oportunidades de mejora, teniendo en consecuencia un trabajo en el cual nos sintamos cómodos y realizados como persona. Perfeccionarte en este sentido, te permitirá alcanzar el éxito en la tarea que realices y demostrarlas en tu comportamiento. De esta manera mejorar tu desempeño que sea visualizado por ti mismo y por la jefatura

Este espacio también cumple una labor formativa para ti, un lugar donde puedas hacer conciencia de ti mismo, para poder desplegar en tu día a día tus habilidades y disfrutar de tu trabajo, es decir, llevar tu experiencia laboral a un segundo nivel. Que significaría llegar a proyectarte dentro de tu empresa.

## MAPA GENERAL DEL CURSO



### Evaluación de diagnóstico inicial:

Con la finalidad de conocer que tanto sabemos hasta ahora, le pedimos marque con una x el recuadro que considera se acerca más a su situación actual.

Siendo:

1: Totalmente en desacuerdo

2: en desacuerdo

3: ni de acuerdo ni en desacuerdo

4: De acuerdo

5: Totalmente de acuerdo

Declaraciones	1	2	3	4	5
Conozco las bases y procedimientos generales para aumentar la productividad en el trabajo					
Se en que consisten los procesos de planificación y gestión de tareas					
Conozco la diferencia entre tareas que aportan valor a la organización con aquellas que no y se identificarlas en mi					
Me manejo bien en el trabajo en equipo y soy conocedor/a de los puntos principales para tener un equipo de excelencia					
Conozco los métodos básicos de comunicación y gestión de conflictos					

## GLOSARIO AUDIOVISUAL DEL CURSO: [QR]

Por Ps. Karina Lazo – Consultora Especialista Nextick [Usar cámara Smartphone o app IOS / Android.]

<p><b>Acceder a INTRODUCCIÓN</b> Propósito y utilidad del programa</p> 	<p><b>Acceder al MÓDULO 1</b> Procedimiento de autogestión productiva</p> 
<p><b>Acceder al MÓDULO 2</b> Proceso de organización del tiempo y planificación de tareas</p> 	<p><b>Acceder al MÓDULO 3</b> Técnica de optimización operativa aplicada</p> 
<p><b>Acceder al MÓDULO 4</b> Proceso de trabajo en equipo orientado a metas</p> 	<p><b>Acceder al MÓDULO 5</b> Técnicas de comunicación interna</p> 

## MÓDULO 1: PROCEDIMIENTO DE AUTOGESTIÓN PRODUCTIVA



- ✓ **Contenidos del módulo**
- ✓ **Introducción**
- ✓ **Como gestionar el conocimiento personal**
- ✓ **Cómo desarrollar habilidades interpersonales funcionales**
- ✓ **Actividad**
- ✓ **Conclusiones**
- ✓ **Evaluación de Módulo 1**

## Introducción

La productividad se ha asociado enormemente con distintos métodos y herramientas que declaran ser “la manera ideal” de alcanzar el rendimiento deseado en el trabajo, por lo cual, nos hemos llenado de cursos y de implementos que solo han cumplido la labor de acumularse en nuestras oficinas o lugares de trabajo, en vez de ser una real respuesta a lo que requeríamos.

Para comenzar con este módulo, es preciso iniciar sabiendo que la productividad no es sólo un método que debo aprender o solo una herramienta que debo usar, sino que principalmente es un proceso de autoconocimiento, tanto de nuestras habilidades y áreas de mejora, como de nuestro entorno de trabajo. De esta forma, podremos asociar a ese conocimiento específico de nuestro contexto y nuestra forma de trabajo, las herramientas y los métodos que más se adapten a nosotros y que, por ende, potencien nuestra productividad.

Además, Es importante considerar la forma en la que posteriormente aplicamos estos conocimientos, pues, no importa que tan bien conozcamos nuestro puesto, nuestras tareas o nuestras capacidades, si no sabemos finalmente ejecutarlas de una forma efectiva.

Te invitamos en este módulo, a conocer las bases iniciales para construir un proceso de aumento de la productividad efectivo en tu vida laboral, y por qué no, también en tu vida personal.

## 1- Como gestionar el conocimiento personal

### 1.1.- La base de la productividad

Mucho se dice de las bases para ser productivo, y a todos nos gustaría poder hacer aquello que hemos visto funciona perfecto. Tomemos el siguiente ejemplo:

“María, una secretaria de una organización dedicada a entregar servicios médicos, toda su vida laboral se ha organizado en libretas. Ella anota todo lo que debe hacer, lo ordena con destacados y planifica así su día y la información que le va llegando. Sin embargo, esto le da una tarea extra y que le consume bastante de su tiempo, que es traspasar toda esa información que llegan en el día, a digital al terminar la jornada.

Un día, María asistió a una reunión interna de la clínica, en la cual, la expositora mostraba tablas organizativas hechas en Excel, que, con tan solo apretar unas casillas, obtenía los resultados inmediatos en tan sólo segundos. Ante esto, María quedó asombrada y pensó que eso era lo que necesitaba para poder aprovechar más su jornada laboral, pidió la información necesaria y lo implemento al día siguiente.

¿El resultado?

María terminó aún más tarde su jornada, primero, porque no era muy ágil con el Excel, era algo totalmente nuevo para ella y nunca había sido buena para las plataformas de ese estilo. Conocía a fondo otras plataformas internas, pero la mayoría de las trabajadoras de ahí aun trabajaban en base a plantillas y archivadores. Segundo, el ajetreo de la oficina y la recepción de clientes no le permitió estar totalmente concentrada en el computador, y terminó anotando todo en un cuaderno como solía hacerlo.”

¿Qué fue lo que pasó acá?

María tenía claro lo que quería lograr, que era “optimizar sus tiempos”, es decir, ser más productiva. Pero, lo ejecutó en base a lo que hacía que otra persona fuera más productiva y no se apoyó en lo que a ella le servía más, algo ajustado a sus necesidades y a su contexto.

Entonces, ¿Qué es lo que debemos hacer realmente?

Lo primero es entender que la productividad es la capacidad que tenemos para hacer las tareas, en un tiempo lógico y con costes adecuados; o en palabras más simples, hacer un mayor

número de cosas, en un menor tiempo, pero con la misma calidad o mejor. Sin embargo, esto no contempla uno de los factores más importantes y básicos de la productividad: Nosotros mismos.

La base de la productividad somos nosotros, es conocer nuestras habilidades, conocer nuestro entorno, incluso nuestras emociones, porque ¿no todos los días tenemos el mismo ánimo o sí? ¿Hemos evaluado alguna vez cómo es nuestro rendimiento cuando estamos enojados, o tristes o alegres? Posiblemente notaríamos que existen variaciones, y que éstas pueden potenciar o debilitar la productividad que deseamos tener.

Quizás en este punto de la lectura, encontremos que no es posible controlar los acontecimientos que nos hacen estar tristes o enojados en el trabajo, pero si es posible tener en cuenta otro tipo de cosas a la hora de escoger mejorar nuestra productividad, las cuales son:

- Complejidad de la tarea
- Tiempo disponible
- recursos con los que se cuenta

Para entenderlo de mejor manera recordemos el ejemplo de María la secretaria y analicémoslo punto por punto.

Complejidad de la tarea:

La tarea que María quería hacer más eficiente y productiva era relativamente simple, ya que básicamente consistía en anotar información y dejar registro de ella en una base digital. Esta tarea, ella la realizaba con regularidad, dentro de su horario de trabajo, pero consideraba que hacía trabajo doble al anotarlo primero y luego traspasarlo al computador.

Sin embargo, hay que considerar, que la tarea se volvía compleja al querer implementar un formato digital totalmente desconocido por ella y en el cual nunca ha reportado ser tan hábil.

Tiempo disponible:

María no solo realiza tareas de escritorio, sino que igual atiende y recibe usuarios, por lo cual su tiempo de atención a la pantalla no puede ser total.

Recursos con los que se cuenta:

El recinto donde trabaja María, aun se desempeña en base a archivadores principalmente y hace muy poco implementaron un sistema digital interno, que básicamente son unas plantillas hechas en Word. Si bien, puede usar Excel, nunca antes se ha empleado y sería la única en poseer la versión en su computador.

Cabe destacar, que, en cuanto a recursos personales, María cuenta con muy pocos conocimientos sobre plataformas digitales y por ende es mucho más lenta en el uso de eso, que en el traspaso de datos físicos a plantillas Word.

Entonces ¿Cuál es la solución?

Todo lo anteriormente expuesto no significa que en el ejemplo de María ella no pueda implementar nunca una nueva plataforma para sus procesos de trabajo, sino que, debe buscar una que se adecue a lo que ella personalmente está viviendo en su entorno y a sus características personales. Obviamente también podría optarse por cubrir las oportunidades de mejora y tomar un curso de Excel, pero aquello incrementaría el costo material y emocional.

Quizá ahora surge la pregunta sobre ¿Cómo llevar esto a la práctica? ¿Cómo poder conocer la manera óptima para aumentar la productividad en cada uno de nosotros?

Para esto, consideramos que lo mejor es visualizar a través de un listado de pasos a seguir, que pueden servir como orientación para comenzar a replantearnos la productividad de nuestro trabajo:

- 1- Identificar una necesidad de productividad: aquello que crees estás rindiendo menos de lo que deberías o aquello en lo que quieres mejorar.
- 2- Identifica el por qué las tareas o actividades que debes realizar se están viendo frustradas, retrasadas o incompletas: no puedes hacerlas, no quieres hacerlas, o no sabes hacerlas.
- 3- Analiza y describe los métodos actuales que utilizas para hacer tus tareas
- 4- Analiza los métodos que has intentado implementar y que no han funcionado
- 5- Describe la razón que consideras causante de que no resultara el método nuevo

6- Describe los factores: complejidad de la tarea, tiempo disponible y recursos con los que cuentas.

7- Busca métodos que se adecuen al punto 6 y somételes a prueba

## **1.2.- Cinco pilares fundamentales de la productividad personal**

Para poder hablar de productividad, lo haremos en base a nuestro día a día e iremos evaluando como nos vamos adecuando o enfrentando a nuestras tareas en base a 5 pilares fundamentales:

- Sensaciones:

A lo largo del día es común que la manera en la que nos sentimos vaya cambiando y eso también va generando cambios en nuestra productividad. Obviamente es casi imposible saber o anticiparse a aquellas cosas que cambiaran nuestro humor, pero si se puede aprender a identificar en que momentos del día uno está más dispuesto a trabajar o con una mejor sensación.

Al identificar esto, podremos optimizar nuestros tiempos y tareas y a la vez descansar en aquellos en que sintamos, no estamos en condiciones de rendir.

- Entorno

Siempre hay que tener en consideración que el entorno en el cual trabajamos puede afectar significativamente nuestra productividad e incluso nuestra manera de sentirnos. Es por esto, que debemos procurar mantener nuestro espacio de trabajo de manera que no sea un distractor para nuestras tareas y que, al contrario, las facilite.

- Organización:

Siempre debemos conocer todas las tareas que necesitamos cumplir, para poder decidir cuales hacemos primero y cuales es posible dejarlas para el final.

- Planificar:

Una vez que ya hemos identificado todas nuestras tareas a realizar, debemos pasar a responder el cuándo, cómo y durante cuánto tiempo haremos esa tarea en específico y de las demás.

- Ejecución de tareas:

Finalmente, la parte más importante de todo lo mencionado antes es el poder ejecutar las tareas eficazmente, ante lo cual, influyen no solo la planificación e identificación de tareas que has hecho, sino también el contexto, que constituye un factor clave a la hora de decidir cómo realizar tus tareas.

## **2- Cómo desarrollar habilidades Interpersonales funcionales**

### **2.1.-Identificación de recursos y necesidades personales.**

El conocimiento de uno mismo es algo crucial a la hora de llevar a cabo cualquier actividad en nuestra vida, pues, nos permite ver nuestras fortalezas y utilizarlas, mientras trabajamos en nuestras debilidades. Sin este conocimiento, estaríamos perdidos en lo que podemos y no podemos hacer; o incluso, en lo que podríamos llegar a hacer pero que no podemos probar porque no sabemos hasta que punto podemos ejercer en el momento actual.

Para el logro de una correcta identificación personal existen dos pasos que podemos seguir:

- Feedback:

La mayoría de nosotros tendemos a ignorar las señales comunicativas a nuestro alrededor, tomándolas generalmente como una falta de respeto o una crítica, cuando en realidad son todo lo contrario.

En aquellas cosas que nuestros compañeros de trabajo o jefes, nos dicen, podemos encontrar puntos clave que nos permitan vernos a nosotros como nos están viendo los demás. Puede que, nosotros creamos que somos unos expertos en explicar y exponer algo, pero resulta que al final de las reuniones se nos acercan mínimo unas 5 personas pidiéndonos que para la otra les podamos explicar mejor. Esto, nos da un indicio sobre un punto de mejora en nosotros y, por ende, algo en lo que podemos trabajar y no habíamos notado.

- Salir de la zona de confort

Una de las mejores cosas que podemos hacer para conocer nuestras limitaciones es experimentar. Intentar aquellas cosas que no haríamos ya sea por temor, inseguridad o falta

de conocimiento e ir evaluando que cosas nos faltan para poder lograr aquello que en este minuto no podemos hacer con los recursos que tenemos.

## **2.2.- Empleo de fortalezas**

Al conocer ya nuestras fortalezas o debilidades, la idea es lograr ejecutar de manera optima dentro de nuestro equipo de trabajo u organización en la cual se trabaje.

Para conseguir esto, lo ideal es mantener una buena comunicación intragrupo, en la cual, podamos conversar y preguntarles a nuestros compañeros cual o de que forma podemos aportar a los nuevos desafíos que constantemente enfrentan las organizaciones.

De esta manera, no habrá solapamiento de actividades entre cada uno y se podrá generar un mejor trabajo, con un aporte real.

Por otro lado, también es necesario hacer un estudio de los roles que se pueden adoptar en un equipo de trabajo. Si bien cada puesto ya tiene de por sí un rol añadido, siempre podemos estar probando otros nuevos, con la finalidad de aumentar la productividad y que en la mayoría de los casos no tiene que ver con el puesto, si no con la coordinación grupal, tales como:

- Organizar personas o ideas
- Agilizar proyectos
- Asesorar o ayudar a que otros rindan más
- Ser un conector en el grupo
- Generar ideas
- Asegurar que se cumple con los detalles
- Poner a prueba las planificaciones hechas

## **2.3.- Gestionar oportunidades de mejora**

El conocimiento de nuestras debilidades es incluso más relevante que el conocimiento de aquello en lo que somos buenos, puesto que, esto nos permite tener oportunidades de mejora. Es sumamente bueno para un grupo, que cada uno de nosotros conozca aquello en lo que no

somos muy buenos y que el resto lo conozca también, de esta manera, puede existir un apoyo mutuo como explicaremos en breve.

Al momento de conocer nuestras debilidades tenemos tres opciones:

#### -Evitar

Evitar cualquier situación en las que se deba hacer uso de aquello en lo que no nos desenvolvemos muy bien sería lo primero que haríamos, sin embargo, esto nos estanca y nos limita en el trabajo. Además, hay que considerar que muchas de estas actividades que quisiéramos evitar pueden estar incluidas en nuestras tareas a desempeñar en nuestro puesto de trabajo, por lo que evitarlas no sería posible.

#### - Recibir ayuda de tus compañeros

Al encontrarnos frente a una situación o tarea en la cual no creemos desempeñarnos óptimamente, podemos pedirle a un colega o compañero que, si le guste y haga bien aquello, que nos cubra y hacer lo mismo por el en alguna otra tarea que le cueste. Si lo pensamos bien, esto no suena tan mal e incluso, es la esencia de un trabajo en equipo, sin embargo, consideramos que no es lo óptimo pedir que nos reemplacen en tareas que conciernen a nuestro puesto de trabajo.

En otras áreas que sean más colaborativas, el pedir ayuda siempre será una gran opción y sin duda incrementará la confianza y el apoyo intragrupo.

#### - Aprender

Una de las mejores cosas que podemos hacer como individuos y partes activas de una organización, es aprender y potenciar aquello en que sentimos tenemos dificultades. Quizá nunca logremos ser los mejores en aquello que nos cuesta, pero si podremos potenciar al

máximo nuestras oportunidades de mejora, logrando optimizar nuestro trabajo y aportar mucho más al grupo.

Incluso, podremos percibir que muchas de aquellas actividades que parecían ser extremadamente difíciles de hacer, nos abren un mundo de posibilidades en nuestro trabajo y nos permite descubrir que podíamos ser bueno en muchas más cosas. Puede que tengamos aptitudes que simplemente nunca habíamos tenido tiempo de desarrollar, pero que ahora están en curso y dan muy buenos resultados.

#### **2.4.- Conducta extra-rol**

La productividad y el trabajo en equipo es muy difícil que mejoren cuando hacemos exactamente lo mismo una y otra vez. Con hacer lo mismo, nos referimos a simplemente cumplir con las tareas diarias sin pensar en otros ámbitos del trabajo que no se consideran en un puesto, pero que, si nos diéramos el tiempo de observarlos cuidadosamente y trabajar en ellos, nos aportarían muchas facilidades y recompensas personales.

Es por esto, que una de las partes esenciales de la mejora de la productividad, es mejorar en el equipo y ¿Cómo logramos esto?, pues, trabajando en nuestras conductas extra rol.

¿qué es una conducta extra rol?

Corresponden a las conductas voluntarias, que van más allá de las obligaciones de los trabajadores.

La implementación de estas conductas en el trabajo, son de suma importancia, ya que, las organizaciones que basan su productividad y crecimiento meramente en las actividades de los trabajadores que son propias de su puesto de trabajo, son consideradas "frágiles", debido a que esas actividades no siempre abarcan todas las conductas necesarias que una persona inmersa en un corporativo u organización deben tener para poder lograr los objetivos planteados por la empresa o por el mismo equipo. Muchas de las situaciones que involucran a una empresa,

necesitan que todos los integrantes de ella sean capaces de adaptarse e ir más allá de sus obligaciones, generando una mayor implicación personal.

Por lo tanto, debemos ser capaces de hacer más de lo que prometemos, actuar más que decir y superarnos a nosotros mismo en aquellas actividades que ya hacemos bien. De esta forma no sólo estamos garantizando una mayor productividad a la empresa, si no que estamos beneficiando nuestra propia vida y bienestar dentro del trabajo.

Cumplir sólo por cumplir, nos va separando cada vez mas de disfrutar aquello que hacemos en el lugar en el que pasamos más cantidad de horas diarias. La idea es poder hacer lo que debemos hacer, bien y a gusto.

Cuando nos observemos como miembro del equipo siempre estemos cuestionándonos:

- ¿Que hice hoy que fue mejor que lo que debía hacer?
- ¿Hice más de lo que se esperaba de mí?
- ¿En qué áreas de mi rol podría sobresalir?

## **Actividad 1**

### **Realizando mi FODA:**

El análisis FODA, acrónimo de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, es una herramienta útil que ayuda a identificar las diferencias entre tus puntos fuertes y qué es lo que requieres para alcanzar tus metas profesionales. Este tipo de análisis toma en cuenta factores que están bajo tu control, así como las amenazas futuras que están fuera de tu control. Si lo haces correctamente, un análisis FODA personal te ayudará a desarrollar un plan de acción global que te permitirá alcanzar tus metas y ser más productivo.

Rellena el cuadro de abajo o si quieres haz tu propia tabla ya sea en Excel, Word o tu bitácora, guiándote por la tabla base que dejamos aquí. La idea es que escribas en cada recuadro aspectos personales que consideres importantes.

Acá va una guía que te será útil para saber que poner en cada apartado:

**Fortalezas:** Aquellos aspectos personales para los que se tiene facilidad, cuáles son las cualidades sobresalientes, con qué competencias (talentos) se cuenta. En este sentido pueden considerarse al menos tres aspectos, desde la perspectiva laboral, los estudios, las capacidades intelectuales y las habilidades interpersonales y de inteligencia emocional.

**Debilidades:** Aquellas características que pueden afectar negativamente tu carrera profesional, tales como malos hábitos de trabajo o la falta de conocimientos de gestión, educación o experiencia que te quita opciones para un desarrollo profesional.

**Amenazas:** acontecimientos externos que pueden tener un impacto negativo en ti profesionalmente, en particular los que están fuera de tu control.

**Oportunidades:** acontecimientos externos incontrolables que puedes posiblemente aprovechar. Las oportunidades pueden incluir un próximo evento profesional que te dará tiempo con los empleadores potenciales, una vacante surgiendo en tu departamento para el que tú posees las calificaciones a favor o la adopción de nuevas tecnologías de la organización en las que ya eres versado

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>INTERNAS</b>		
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>EXTERNAS</b>		



## Conclusiones

El conocimiento personal y de nuestro equipo son áreas que muchas veces no son consideradas por la organización ni por sus trabajadores a la hora de pensar en aumentar su productividad, porque no se conoce el potencial que estos factores tienen en el trabajo.

Cómo vimos en este módulo, ambas cosas son la base de la productividad y por ende es preciso trabajar en ellas.

Para eso, procuremos siempre estar en constante aprendizaje sobre nosotros mismos, desafiándonos, conociendo nuestros límites y saliendo de ellos a experimentar, con la finalidad de descubrir nuevas habilidades y aptitudes en nosotros, potenciándolas al máximo.

A su vez, busquemos siempre conocer la forma en la cual los demás están viendo nuestros esfuerzos y actitudes, para trabajar en base a esas opiniones en el desarrollo personal, ofreciendo mejores contribuciones tanto al equipo como a la empresa en la cual trabajamos.

## Evaluación del Módulo

**1) ¿Cuál de los siguientes factores es el principal, al momento de querer aumentar la productividad?**

- A) Las herramientas
- B) Los métodos
- C) Características personales y del trabajo
- D) La empresa

**2) ¿Cuál de las siguientes opciones NO me sirve para reconocer mis debilidades y fortalezas?**

- A) Ignorar a mis compañeros en el trabajo
- B) salir de la zona de confort
- C) Feedback
- D) Probar cosas nuevas

## MÓDULO 2: PROCESO DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO Y PLANIFICACIÓN DE TAREAS.



- ✓ **Contenidos del módulo**
- ✓ **Introducción**
- ✓ **Técnica de pilares para la mejora de la autogestión**
- ✓ **Actividad de Comunicación**
- ✓ **Conclusiones**
- ✓ **Evaluación de Módulo 1**

## Introducción

Sabemos que el trabajo y la realización de sus tareas no solo dependen de que tan bueno seamos en lo que hacemos, si no que influirán en ella muchas otras cosas tales como nuestras emociones, sentimientos, los sucesos que ocurran en la semana, la forma en la que ordenemos nuestras tareas, la forma en que escogemos cual hacer primero y cual no y los métodos que sigamos para ponerlos en práctica.

Por lo mismo, en este contexto mucho más cambiante de lo que ya viene siendo el mundo en la actualidad, es posible que nuestras actividades relacionadas al trabajo, se vean frustradas por todas las demás actividades que ahora se cruzan con ésta en el hogar, generando en variadas ocasiones que no seamos capaces de ejecutar de la mejor manera nuestro trabajo, o en peores circunstancias el incumplimiento del mismo.

En este módulo, trabajaremos en distintos puntos fundamentales para la productividad y que nos ayudarán a poder organizarnos mejor en casa, con respecto a lo que debemos hacer, como hacerlo y cuando hacerlo. De esta forma, evitaremos solapar actividades y frustrarnos de más en nuestros hogares.

## 1- Técnica de pilares para la mejora de la autogestión

### 1.1- Método Intuitivo

A menudo tendemos a sentir que trabajamos extremadamente duro y que no estamos teniendo los resultados que queríamos lograr con eso, o que nos sentamos a trabajar y no logramos concentrarnos por más que lo intentemos y nos forcemos a ello. Con esto, sentimos que el día se nos pasa volando y que al final de él, no pudimos hacer lo que nos habíamos planteado en el día y además de tareas frustradas, terminamos frustrados nosotros e insatisfechos con nuestra productividad.

Estas situaciones son comunes para todos, así que lo esencial es no sentirnos culpables por no poder terminar una tarea a tiempo o haberla hecho totalmente diferente a lo que esperábamos. Esto ocurre porque estamos tan acostumbrados a simplemente trabajar o ejecutar, que pasamos por alto el cómo nos sentimos. Puede sonar extraño, pero como indicamos en un inicio, todo lo que pasa a nuestro alrededor influye en nuestro trabajo y en nuestro ánimo para hacerlo.

Algunos ejemplos cotidianos que influyen en nuestras tareas:

- enfermedad/ resfrío
- peleas en el hogar
- ruidos del entorno
- falta de descanso
- comidas muy pesadas o abundantes
- desorden
- falta de tiempo de ocio
- exceso de tareas domiciliarias y falta de ayuda en ellas

Si bien estas y más circunstancias siempre estarán presentes de una u otra forma en nuestras vidas, no necesariamente deben frustrar tanto nuestro trabajo, si las conociéramos bien. La

causa principal de que estas cosas perjudiquen tanto es que no realizamos nuestras tareas en el momento adecuado de nuestro día a día.

Para entender esto de mejor manera veamos un ejemplo:

"Pedro, un profesor de enseñanza básica, desde siempre se ha concentrado en las noches más que en la madrugada, se acuesta a las 8 de la tarde para levantarse súper temprano por las mañanas y así aprovechar el día. Sin embargo, termina cada día frustrado porque se tarda un montón en quedarse dormido y a la mañana siguiente esta con mucho sueño para realizar sus tareas, lo que lo retrasa siempre. "

¿Qué será lo que Pedro no está considerando?

Todos somos diferentes, y lo que les resulta a ciertas personas no necesariamente es lo que nos funciona a nosotros. Tendemos a creer que la productividad es un método generalizado, cuando es altamente específico, puede que yo trabaje mucho en las tardes, pero en las mañanas me encuentre demasiado desconcentrada como para hacer informes pesados y prefiera sentarme a tomar un café y revisar algo más dinámico de mi trabajo.

En este caso, Pedro pudo organizar sus tareas de modo que aquellas que le fueran más difíciles o necesitara más concentración pudiera hacerlas en la noche antes de acostarse, pues, estaría utilizando esa energía que tanto intenta apagar para quedarse dormido en algo útil, dejando para la mañana siguiente actividades que sean más sencillas de hacer. Además, ya dejando listas unas cosas, podría tener la opción de acostarse realmente con sueño y levantarse un poco más tarde, mejorando su ánimo y por ende su concentración, sin la necesidad de aplazar tareas u atrasarse.

Para conseguir esto, debemos ser conscientes de nuestras sensaciones y nuestros estados de ánimo, puesto que en función de ellos podremos elegir de mejor manera los momentos oportunos para realizar cada tipo de tarea.

Algunos puntos a considerar para conseguir esto son:

- Identificar nuestros momentos de mayor productividad
- Identificar nuestros momentos de menor productividad
- identificar que tareas son las que más me cuestan
- identificar tareas sencillas o rutinarias
- Observar que cosas aumentan mi productividad y usarlas a mi favor
- Observar que factores disminuyen mi productividad e intentar evitarlos
- Ordenar las tareas de acuerdo a los momentos de productividad

Es lógico mencionar que, pese a toda esta identificación y estructuración, muchas cosas se nos escapan de las manos. Siempre puede surgir tanto un imprevisto laboral como personal, pero es muy clara la diferencia entre un imprevisto que surge en el contexto de alguien que conoce todas estas cosas, a alguien que trabaja aun en el caos.

Si somos capaces de ser ordenados con estos sencillos pasos, no tengamos duda de que podremos resolver los imprevistos que surjan en el camino, y que de todas formas no serán todos los días.

En resumen, el éxito vendrá cuando sepamos como ubicar las tareas pendientes en nuestro día, en función de nuestro estado de ánimo o capacidad productiva.

## **1.2- Priorización de tareas del puesto**

En este punto, ya hemos llegado a un acuerdo en cuanto a que el momento, la sensación o nuestra energía determina el cómo afrontaremos una tarea, pero se nos está olvidando algo igual de relevante que lo mencionado en el punto anterior, que corresponde a la priorización de tareas. La clave del éxito de finalizar muchas actividades y tareas, lo determina el orden con el que llevamos a cabo unas antes que las otras, dependiendo del grado de prioridad que tengan.

La mayoría de las veces nos encontraremos con que la prioridad de las tareas, ya están dadas por otras personas, tales como nuestros jefes de trabajo o una urgencia familiar. Sin embargo, aún así podemos considerar que la urgencia o importancia de una tarea es totalmente subjetiva.

¿Cuándo consideramos una tarea como importante?

En general una tarea es importante cuando:

- Es conveniente o necesaria para satisfacer unos objetivos
- Produce resultados que nos beneficiaran en mayor o menor medida

Sin embargo, el determinar si es mas o menos importante dependerá de nuestras prioridades.

Un paso importante para lograr una óptima priorización de tareas, es tener claro la diferencia entre algo urgente y algo importante, veamos algunos ejemplos:}

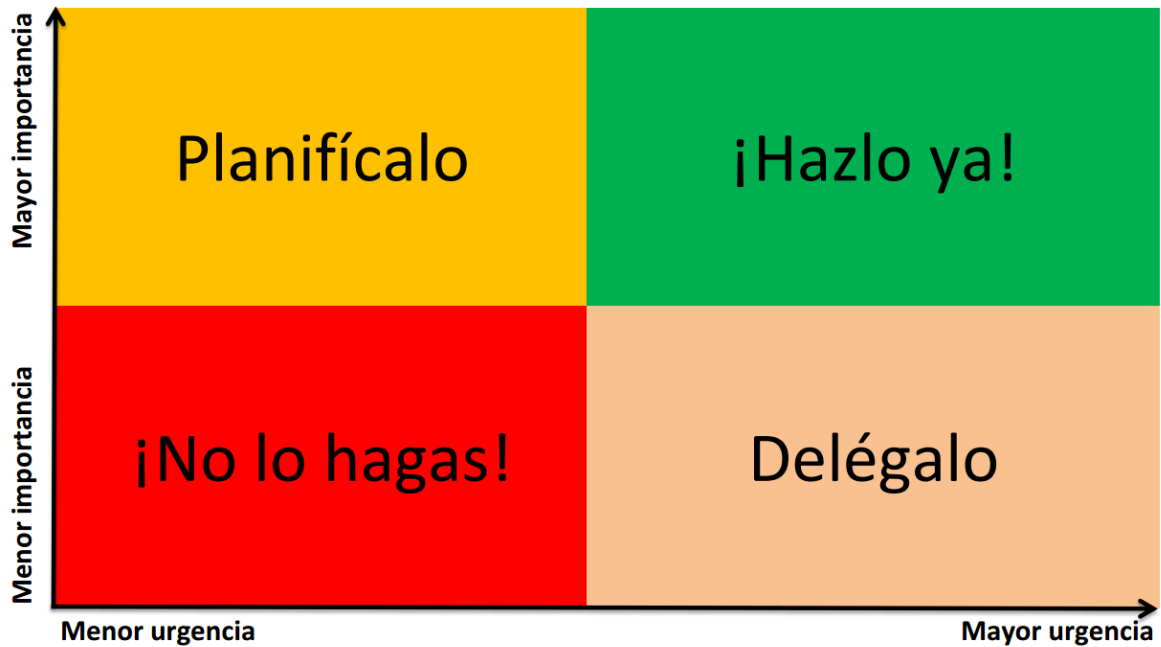
ES IMPORTANTE	ES URGENTE
Disponer de combustible en un vehículo	Ir a rellenar cuando se enciende la luz de poco combustible
Reportar informes periódicos de seguimiento de satisfacción al cliente	Contestar el email del jefe cuando hay cliente insatisfecho

A partir de esto entonces, podríamos identificar que algo es urgente cuando:

- Es necesario realizarla cuanto antes
- Posee fecha limite y estamos próximos a que se cumpla
- De no hacerlo antes del tiempo estimado nos veremos perjudicados

La relevancia de saber priorizar e identificar las diferencias entre estas categorías, radica en cuando las tareas importantes se convierten en urgentes, causando un problema en el cual se acumulan y puede que no seamos capaces de llevarlas a cabo como corresponden. Esto puede ocasionar estrés trabajo no realizado y situaciones no deseadas.

Una de las maneras de hacer más sencilla la priorización es basándose en una matriz de organización como la siguiente:



En el siguiente cuadro podemos ver algunos ejemplos de cada cuadrante:

	Urgente	No urgente
Importante	<p>I</p> <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Crisis</li> <li>•Problemas apremiantes</li> <li>•Proyectos cuyas fechas vencen</li> </ul>	<p>II</p> <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prevención, actividades para aumentar la capacidad de generar resultados</li> <li>•Construir relaciones productivas</li> <li>•Reconocer nuevas oportunidades</li> <li>•Planificación, recreación</li> </ul>
No importante	<p>III</p> <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Interrupciones, algunas llamadas</li> <li>•Correos, chat, algunos informes</li> <li>•Algunas reuniones</li> <li>•Cuestiones inmediatas, acuciantes</li> <li>•Actividades populares</li> </ul>	<p>IV</p> <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trivialidades, ajetreo inútil</li> <li>•Algunas cartas, correos y llamadas telefónicas</li> <li>•Pérdida de tiempo</li> <li>•Actividades agradables</li> </ul>

Descripción breve de cada cuadrante:

-**Importante y urgente:** son tareas y actividades que debes hacer de inmediato, y si puede ser en un momento donde eres plenamente productivo y estás con mucha energía mejor.

- **importante pero no urgente:** Son tareas que debes hacer, pero que no poseen un límite de tiempo o no exige que sean realizadas de inmediato, por lo tanto, puedes planificar ubicar estas actividades en un momento del día en que seas productivo

- **no importante pero urgente:** Actividades en las cuales, si no dispones del tiempo para hacerlo, mejor delegarlo a otra persona que si lo pueda cumplir en el plazo estimado.

-**no importante ni tampoco urgente:** Son aquellas tareas que deberían ser las ultimas en realizarse o incluso desecharlas si es que no aportan.

Otra parte súper relevante a considerar dentro del proceso de priorización de tareas, son las tan conocidas distracciones o procrastinación. Estas, tenemos que entenderlas como cualquier tarea, acción, pensamiento, o idea que nos desconecta y aleja de nuestras labores.

Ante esto podemos observar algunas de las causas más comunes de distracción:

-Preocupaciones o incertidumbre: cosas que nos han pasado o que pueden ocurrir

- Amigos o familia: Actividades y acontecimientos buenos o malos relacionados con este entorno

- Desorganización: el caos o falta de orden influyen en la desconcentración y preocupación

- Sentimiento personales: la inestabilidad emocional nos aleja de lo que estamos haciendo

- desconocimiento de tus herramientas: no estar seguros que si lo que estamos haciendo es lo correcto genera desconfianza

- Tareas satélite: actividades que siempre tenemos rondando a nuestro alrededor y en las cuales pensamos continuamente.

- Nuestra propia gestión: es aquella distracción causada por la excesiva necesidad de tener todo bajo control o anotado

¿Qué hacer ante las distracciones?

- 1- Examinar la causa de lo que nos distrae
- 2- identificar las causas claramente y los caminos posibles para solucionarlo
- 3- Establecer en base a nuestra situación un índice de urgencia e importancia
- 4- Distribuir las tareas
- 5- Abordemos las tareas con total confianza

### 1.3- Entorno de trabajo

El espacio de trabajo es aquel lugar en el que nos pasamos largas horas y donde desempeñamos las tareas diarias. Convertir este espacio en un lugar confortable es una de las claves para conseguir que nuestra productividad aumente.

¿Qué factores del espacio afectan nuestra productividad?

- Temperatura
- Luz
- Ruido
- Orden

Todos estos son determinantes para mantener la concentración en nuestro trabajo y desarrollar la creatividad necesaria para cada tarea.

El objetivo principal entonces, en cuanto a nuestro entorno de trabajo, es cuidarlo, convirtiéndolo en un espacio agradable y cómodo para el desempeño de las labores. Esto no solo nos beneficiará personalmente, sino que también aportará más facilidad a quienes se encuentren a nuestro alrededor, ya sea en una oficina o en nuestra misma casa.

Analicemos punto por punto los factores más relevantes que pueden afectar nuestra área de trabajo:

- Orden:

El desorden de nuestro espacio, tiene como principal consecuencia la pérdida de tiempo valioso en la realización y término efectivo de las tareas, puesto que, pasaremos mucho más tiempo intentando encontrar aquellos datos, materiales, herramientas o cualquier implemento necesario para nuestro cargo, y las tareas importantes o urgentes se verán desplazadas.

¿Qué hacer ante esto?

Lo ideal sería comenzar a implementar hábitos organizativos en nuestro día a día, de manera que mantengamos nuestro lugar de trabajo ordenado y con todos los implementos que necesitamos a disposición y fácil acceso, al momento de trabajar.

Una buena manera de comenzar a implementar este orden en nuestro espacio es guiarse en el método japonés de las 5S, que consiste en lo siguiente:

**El siguiente cuadro es el resumen de “5S” y su relación con la mejora en el trabajo:**

“5S”	DEFINICIÓN	MEJORA EN EL TRABAJO	OBJETIVO
<b>ORGANIZACION SEIRI</b>	Clasificar lo necesario y lo innecesario	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Disminución de Stock</li> <li>•Utilización eficiente de la planta de trabajo</li> </ul>	•Reducción de costos
<b>ORDEN SEITON</b>	Eliminar lo innecesario del lugar de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Evitar pérdida de cosas</li> <li>•Lugar de trabajo limpio de polvo y grasa</li> </ul>	•Mejora en el trabajo
<b>LIMPIEZA SEISOO</b>	Hacer un buen esquema de la disposición de los elementos necesarios para su rápida disponibilidad. Erradicación de polvo, suciedad y materiales extraños al lugar de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Eliminación del tiempo de búsqueda de las cosas.</li> <li>•Aumento de la seguridad.</li> <li>•Mantenimiento de la eficiencia de la maquinaria.</li> <li>•Mantenimiento del lugar de trabajo limpio para controlar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Mejora en la Calidad</li> <li>•Disminuyen los problemas de la maquinaria.</li> </ul>
<b>HIGIENE SEIKETSU</b>	Mantenimiento de un ambiente prolijo y limpio..	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Mejora del ambiente laboral.</li> <li>•Elimina los accidentes.</li> </ul>	•Mayor seguridad y reducción de la contaminación industrial.
<b>DISCIPLINA SHITSUKE</b>	Respeto de todas las reglas en el lugar de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Disminución de los errores por descuido.</li> <li>•Respeto de las decisiones.</li> <li>•Realce de una buena relación humana.</li> </ul>	•Aumento de la Moral

Al comenzar a implementar estos hábitos, generaremos que nuestra mente esté más despejada y espaciosa para concentrarse en las tareas que claramente requieren de nuestra atención, sin necesidad de gastar tiempo en pensar donde está cada cosa cuando la necesito.

Pongamos un ejemplo contrastado:

Ambiente Ordenado	Ambiente desordenado
Un asistente de bodega, separa un lugar de cada estante para cada área y nombre de producto, y a medida que comienzan a llegar las herramientas las pone cada una en su sitio, con un número de entrada.	Un asistente de bodega, decide que, al llegar los implementos y herramientas de la empresa, para ahorrarse tiempo, simplemente los etiquetará con su nombre y su área, para identificarlos en seguida cuando los deba ir a buscar.
Resultado: Cuando al joven le solicitan un producto, sólo se dirige a la sección del estante a la cual ese producto pertenece y busca el nombre asignado.	Resultado: Cuando al joven le solicitan un producto, debe ir mirando cada etiqueta para constatar que es el área y herramienta indicada, lo cual le produce retraso en la entrega.

Podemos notar que, no sólo se ve perjudicada la labor del joven, si no que dicha desorganización produce un retraso en el área que se solicitaba el material, y por ende un fallo en la producción general de la empresa, es decir, hay un perjuicio personal y de nuestros compañeros. Al contrario, si hubiera orden tenderíamos a potenciar y beneficiar nuestro trabajo, nuestros compañeros y la empresa, lo que fomenta el respeto intergrupar.

Hay que considerar, que el ejemplo mencionado, es también aplicable al ámbito del teletrabajo, pues no solo es necesario un escritorio, o estantes o cosas físicas ordenadas, si no que la disposición de la información en el ordenador, Tablet, celular o cualquier dispositivo que debamos manejar, también es importante, y podemos aplicar el mismo principio de las 5s para comenzar a organizarlo.

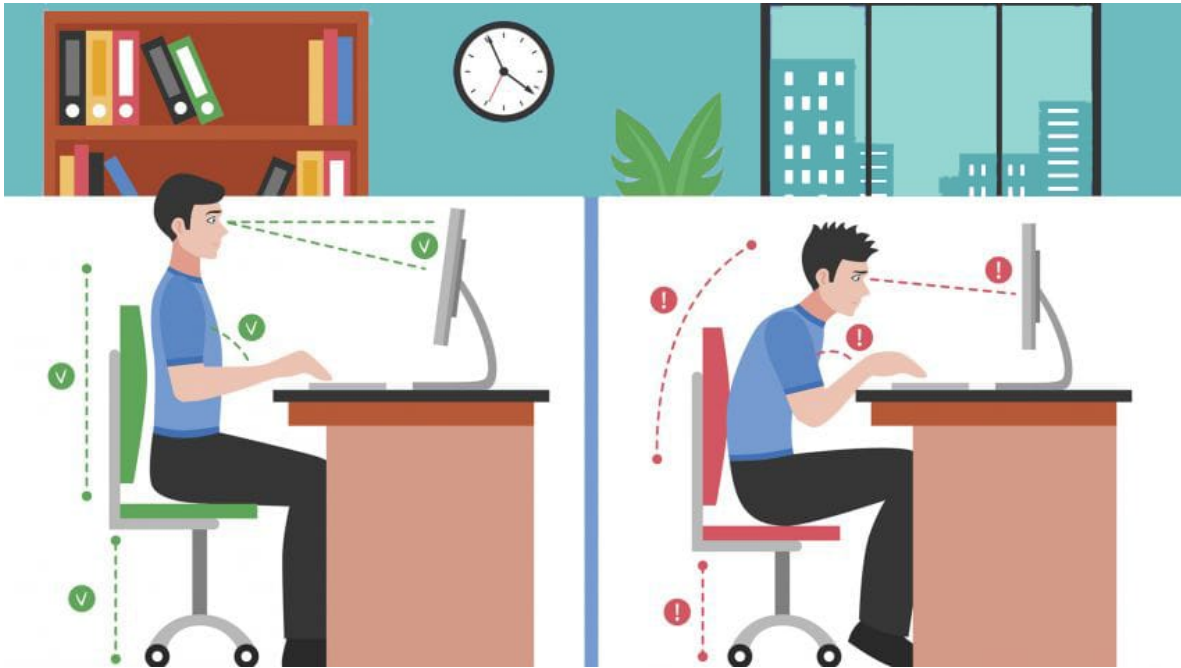
- Ergonomía e implementos de trabajo:

Una de las mayores quejas que constantemente nos hacemos, es la incomodidad que sentimos en el trabajo, ya sea por la postura, por las largas horas en la pantalla de algún equipo, entre otras. Y no es algo que amerite menor importancia que un entorno ordenado, pues, no podemos concentrarnos o rendir a un 100% si no nos sentimos cómodos en nuestro lugar de trabajo.

Ante esto hay algunos consejos cruciales que podemos seguir, para evaluar si el espacio donde estoy trabajando es óptimo:

- Evalúa tu postura: Haz un chequeo general de si las cosas a tu alrededor o que debes manejar cotidianamente han alterado nada, en parte o totalmente tu postura natural y en qué grado esto te causa un malestar y baja productividad en el trabajo.
- Evalúa tus necesidades: Haz un sondeo general de aquellas cosas que constantemente en el trabajo piensas que te hacen falta tales como, un descanso en la vista, o dejar de escuchar un ruido molesto, dolor de articulaciones, cosas de esa índole.
- Identifica las causas: descubre que cosas específicas son las que te causan el malestar e intenta cambiarlas en cuanto dependan de ti, o solicitar una mejora en caso que dependan de alguien más.

Aunque no lo creamos, la ergonomía y la forma en la cual están implementadas las cosas en nuestra área de trabajo influyen mucho en como nos desempeñamos. A modo de ilustración, observemos el siguiente ejemplo:



Como podemos ver en la imagen, tanto la altura de la silla, como la del escritorio y la mesa, van a incidir en cómo se siente el individuo a lo largo del día. Puede que después de una larga jornada de trabajo, solo quiera pararse y estirarse o que simplemente a la mitad del trabajo se sienta desmotivado y con falta de concentración. Para evitar esto, es necesario identificar las cosas que nos afectan y comenzar a cambiarlas.

#### **-Iluminación:**

Hay que entender que la luz, está muy relacionada a nuestras reacciones corporales y cómo nos desempeñemos en base a esto. Es posible que una luz muy tenue y baja nos tienda a dar sueño, o que una luz demasiado fuerte nos haga doler la cabeza, por lo que, en ninguno de los casos mencionados, terminaríamos nuestra tarea de forma eficiente.

¿Qué beneficios hay en la correcta iluminación de nuestra área de trabajo?

- Fomenta la concentración
- Evita distracciones
- Disminuye la fatiga visual y dolores de cabeza

#### - Hidratación:

Puede que consideremos que este punto no está para nada relacionado con nuestro trabajo, sin embargo, el agua es un elemento importante para el correcto funcionamiento de nuestras funciones vitales, por ende, involucra todas las funciones ejecutivas que nos sirven para planificar, organizar, flexibilizar, y ejecutar nuestras tareas.

Según varios estudios de la National Academy of Sciences de EE. UU, cuando la deshidratación excede un 2% del peso corporal, el rendimiento y la capacidad de trabajo disminuyen, y más aún si se trabaja con calor. Es por ello que una correcta hidratación puede prevenir muchos accidentes laborales y situaciones de bajo rendimiento, así como mejorar la sensación de bienestar de los trabajadores.

Algunas consecuencias que podrían traer la falta de agua son:

- Mareos
- Aumento del ritmo cardiaco
- vómitos
- Dolor de cabeza
- Fatiga
- Disminución del rendimiento físico y mental

Todas estas no tan sólo son malas para tu rendimiento laboral, sino que principalmente afectan tu salud, seguridad personal y de tus compañeros de trabajo. Puesto que, te impide reaccionar correctamente ante una emergencia o imprevisto, por ejemplo.

#### -Ruido:

Corresponde a un factor determinante en la mayoría de los espacios de trabajo, puesto que un exceso de ruido puede interferir con nuestra productividad dependiendo del tipo de tarea que estemos realizando. Sin embargo, el ruido moderado, que se puede generar en un ambiente de trabajo fomenta la creatividad.

Para lograr un trabajo y productividad mejoradas, es necesario llegar a un equilibrio en caso de que compartamos nuestro espacio de trabajo. Puede que cosas que no nos incomoden a nosotros ambientalmente, si distraigan a mi compañero y terminemos todos afectados por aquello.

En caso de que estemos nosotros solos en nuestra área de trabajo, identifiquemos ruidos molestos si es que existen y busquemos soluciones a ello.

Por ejemplo:

Si hay un ventilador en mi oficina que me distrae de mis labores, probemos con apagarlo o usar audífonos mientras realizamos las tareas.

#### **1.4- Jerarquización y organización de tareas**

Ocurre que muchas veces tenemos un montón de cosas por hacer, muchas tareas por terminar, proyectos atascados y algunos ya con fecha límite que no sabemos por dónde empezarlos.

la pregunta es ¿Qué hago? ¿Qué hacer primero o qué hacer después?

Para poder responder esto hay que volver al origen o razón por la cual se nos están acumulando las tareas. Una de las formas más claras para poder evaluar las razones que nos llevaron a la desorganización es conocer cómo funciona nuestro flujo de trabajo cuando nos llega una actividad nueva que desempeñar.

Cuando se presenta un proyecto nuevo, nosotros debemos:

- Cuestionarnos si podemos asumirlo: Debemos analizar nuestra agenda u horarios con una previsión a corto y medio plazo, teniendo en cuenta las características de la nueva tarea que acaba de surgir.

Aspectos a considerar en este punto:

- Si ésta nueva tarea precisa de una solución rápida y nuestro calendario a corto plazo ya tiene suficientes tareas lo más recomendable es no asumirlo

- Si en nuestra previsión a corto plazo tenemos tareas importantes que podrían convertirse en urgente, tampoco es recomendable asumir una nueva tarea, pues, introducir otra cosa más entre las responsabilidades que ya tenemos, nos proporcionará más caos que beneficios, concluyendo en que no seamos capaces de terminar ninguna de las dos tareas, ni la nueva, ni las pendientes.

- Saber cuándo decir NO: Hay que plantearnos el decir no ante nuevas responsabilidades cuando éstas nos aportarán caos a nuestra 'planificación de tareas, restarán beneficios o propiciar el finalizar las cosas de maneras indeseadas; generando descontento personal y en las personas que nos rodean.

- Conocer para decidir: Hay que disponer de la información suficiente para poder decidir hacer o no la tarea, con un criterio lo más objetivo posible.

Para esto, un método útil es seguir los siguientes pasos:

\*Descomponer la tarea

\* Analizarla

\*Transformar la tarea en una secuencia de acciones que podamos visualizar que tipo de esfuerzo y cantidad de tiempo requiere.

\* Si es necesario, descomponer de nuevo.

Los beneficios que trae el seguir este proceso son:

- Ser conscientes de las acciones que se deben realizar
- conocer el tiempo requerido para la tarea
- No procrastinar o ser improductivo
- detecta puntos importantes a prestar atención
- Nos permite adelantarnos y anotar acciones clave
- predecir la finalización o no de actividades
- planificar en función de la disponibilidad y el ánimo
- Mayor control
- Posibilidad de reaccionar a imprevistos

- Motivación a finalizar las tareas.

Otra opción es plantearnos si la tarea nueva puede dividirse en fases o subproyectos de forma que algunas pudiéramos reemplazarlas a cuando nuestro horario lo permitiera. Para esto es útil aplicar la regla del 80/20, mediante la cual se refleja que con el 20% del esfuerzo es posible obtener el 80% de los resultados. Por lo tanto, si ya somos conocedores de el esfuerzo necesario para la tarea en base a la planificación antes detallada, dividamos esta nueva tarea en fases que aporten ese 80% de los objetivos e intentemos encajarlas de nuevo en medio de nuestras responsabilidades pendientes, posponiendo aquello que es menos importante y que podremos abordar más tarde.

### **1.5- Aplicación de un enfoque proactivo**

Aun cuando podamos tener la mayoría de las cosas planificadas, ordenadas u organizadas, no siempre lograremos tener todo bajo control, lo cual podría conllevar a sentirnos desbordados o incapaces de completar todas nuestras actividades.

Para no caer en una acumulación de tareas, preocupación o estrés, debemos comprender que el tiempo que poseemos es bastante limitado, por ende, una actitud proactiva nos puede proporcionar no sólo descanso mental sino que también mayores oportunidades ante las dificultades imprevistas que puedan surgir a lo largo de nuestra jornada laboral.

Una actitud o enfoque proactivo consiste básicamente en anticiparse a las situaciones, considerando aquella información que está disponible y plantearse alternativas. Observemos la siguiente tabla:

<p><b>Anticipación a las fechas y plazos importantes</b></p>	<p>Una fecha de entrega mal gestionada produce que las tareas importantes se transformen en urgente. Por lo cual:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-establece una fecha ficticia anterior al límite</li> <li>- Crea tareas de supervisión para verificar que finalizarás a tiempo</li> </ul>
<p><b>Anticipación a los recursos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Haz un checklist de materiales o recursos necesarios para el desempeño de tus tareas</li> <li>- Planifica creando tareas</li> <li>- Delega</li> <li>- Crea tareas de supervisión</li> </ul>
<p><b>Anticipación del día siguiente</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al final de cada día de trabajo, despeja el espacio que ocupaste, para que quede listo para la próxima jornada</li> <li>- Haz una lista de objetivos a conseguir el día siguiente</li> <li>- Revisa necesidades que puedas suplir hoy, para que al día siguiente no tengas que pensar en ello.</li> </ul>
<p><b>Anticipación de futuros errores</b></p>	<p>Si posees una sensación constante de que las tareas cotidianas no están teniendo el final productivo que deseas, haz lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anota las, malas sensaciones o frustración y el momento en el que surgen</li> <li>- Identifica las causas</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Al finalizar tu semana o mes, haz una revisión de tu sistema operativo o la manera en la que llevas a cabo tus tareas</li><li>- Ajusta aquellas cosas que estén generando perturbaciones en tu desempeño.</li></ul>
--	---

## 1.6- Planificación de acciones

La planificación y ordenamiento de las tareas no es solamente la distribución de éstas en tu día a día. Más bien consiste en determinar las tareas que generaran el cumplimiento de unos objetivos, obteniendo resultados poco a poco y siempre con equilibrio. En palabras sencillas podríamos decir que se trata de balancear esfuerzos y obligaciones para conseguir resultados.

¿Cuáles son los beneficios de planificar?

- Los imprevistos no serán un problema: ya que contamos con hojas de ruta de las tareas a realizar, por ende, podemos decidir cómo actuar en base a eso y modificar las mismas teniendo en cuenta las cosas más o menos urgentes y más o menos importantes.
- Mayor control: Nos hace más flexibles, al tener más conocimiento de la organización y tareas. Por ende, recibir proyectos nuevos o deshacernos de otras responsabilidades no es una incógnita, ya que nuestro plan es dinámico y va reaccionando al mismo tiempo que nosotros lo hacemos.
- Sin improvisación: Nuestra hoja de ruta de acciones genera que cada cosa esté realizada en el momento previsto.
- Mantiene la armonía: Hacemos las cosas que requieren más atención cuando estamos más motivados y aquellas menos importantes o más sencillas, cuando nuestra capacidad productiva es menor.
- Mantiene la motivación: Al tener todo planificado, vamos obteniendo satisfacción en el logro consecutivo de las tareas, evitando al mismo tiempo la distracción y procrastinación.

## Monitorea tus actividades

El punto final de cualquier buena planificación es la revisión. Llevar un control permanente del avance de la ejecución de actividades, teniendo en cuenta la magnitud de la tarea y su formalidad, para ello se debe contar con una herramienta de fácil acceso como una agenda manual o electrónica desde donde se pueda tener acceso a lo planificado y plasmado en un calendario de tareas.

Es recomendable hacer un “check list” agregando en qué medida se ha completado la tarea, por ejemplo, con porcentajes, así se tiene una medida concreta de cuánto has avanzado en la tarea y cuánto falta por terminar.

Estas revisiones pueden ser diarias o semanales, siguiendo los puntos que se mencionan en la tabla:

<b>Diaria</b>	<b>Semanal</b>
Evaluar cómo ha ido la tarea respecto a lo que se había previsto o planificado	Visualizar los problemas surgidos a lo largo de la semana
Identificar los problemas que se ha tenido y buscar una respuesta posible	Revisión de la planificación de la semana siguiente, considerando los obstáculos que se han presentado

### ¿Qué hacer si se presenta un imprevisto?

Hay que partir una planificación pensando que los imprevistos siempre van a ocurrir y que no hay manera de tener un control total de las circunstancias. Obviamente puede que no se den cada día, pero si surgirán en algún punto de la semana, mes o año yes necesario saber gestionarlos con propiedad.

Lo primero que hay que hacer para gestionarlos, es ordenar nuestro sistema productivo, ósea, determinar los puntos por los cuales pueden entrar los imprevistos. Estos puntos de entrada no son nada más ni nada menos que las fuentes de comunicación presentes en el trabajo como el correo electrónico, el celular o teléfono de la empresa, aplicaciones de

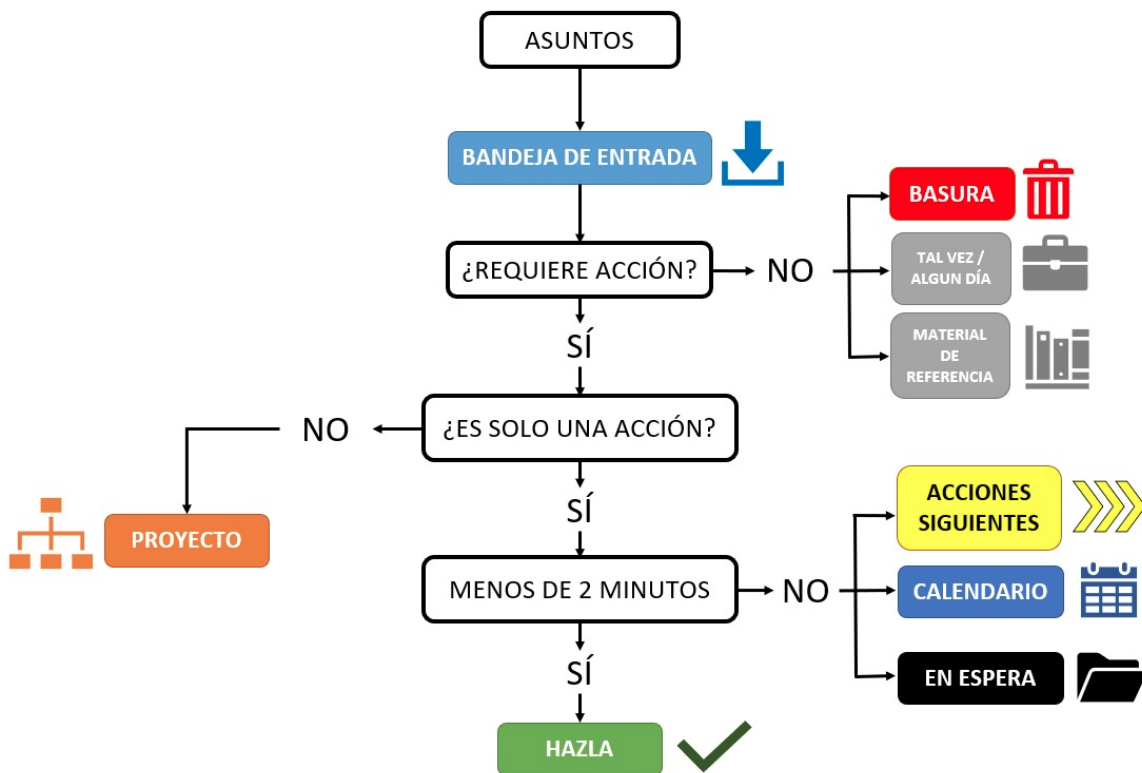
mensajes, buzón físico de la organización o incluso la sección de comentarios de la página corporativa.

La idea base de todo esto, es poder dedicar un momento dentro de la planificación cotidiana del trabajo, a revisar aquellas bandejas de entrada para identificar a tiempo aquellas cosas que pueden desbalancear nuestra organización. Hay que destacar, que esta revisión no debe enmarcarse a cada momento del día pues sólo servirá para desconcentrarnos, sino que se debe dejar un espacio concreto para la realización de la actividad, que encontremos pertinente.

Hay que tener en consideración que estas bandejas de entrada se procesan, no se ejecutan. Por lo tanto, solamente debemos decidir en qué momento ubicar aquellas cosas que recibimos de imprevisto para realizarlo de manera oportuna y eficazmente.

Puede ocurrir que algo que ha surgido como un imprevisto, no necesite una planificación y pueda realizarse en el momento en el que se recibe, por lo que hay que cuestionarnos el hecho de si nos vamos a demorar más en planificarlo que en el hacerlo.

Para el logro de esto podemos basarnos en la regla de los dos minutos, en la cual se plantea que, si una tarea tarda en realizarse menos de 2 minutos entonces debe hacerse, pero si tarda más entonces es mejor planificarla y hacerla encajar en un momento más oportuno del día o de la semana, tal y como lo muestra la imagen:



Ahora bien, cuando un imprevisto es urgente, hay que tener las siguientes consideraciones:

- Mantener la calma: teniendo en cuenta que estamos funcionando bajo actividades planificadas y que hemos hecho todo lo que había a nuestro alcance para llevarlas a cabo con eficiencia hasta ese momento.
- Gestionar: La idea no es actuar deteniendo todas las demás tareas, sino que reaccionar ante lo que recibimos, tomándolo como cualquier otra tarea o proyecto que pudiera llegar a nuestra agenda, ya que eso ya sabemos cómo gestionarlo paso a paso. Por lo tanto, la idea es analizar, diseccionar, visualizar el problema y el impacto; y establecer la importancia o urgencia real que posean.

### 1.7- Ejecución de tareas

Este es el punto en el cual, en base a la priorización, organización y planificaciones hechas logramos poner en marcha las tareas de forma eficiente. Esta eficiencia no solo se va a medir de acuerdo a la cantidad de tareas que seamos capaces de llevar a cabo sino también en base a la calidad con la que las demos por terminadas.

A la hora de ejecutar las tareas debemos tener la sensación de que todas aquellas horas que estamos dedicando a la realización del trabajo, realmente están rindiendo y están demostrando resultados. Por lo tanto, debemos estar centrados y focalizados en eso que estamos haciendo evitando las distracciones.

Algunas consideraciones importantes dentro de la ejecución de tareas son:

-Evitar dejar tareas a medias: Todo lo que comenzamos y planificamos, debemos terminarlo. Para conseguir esto podemos estudiar la situación antes de ejecutarla, con la finalidad de verificar que se posee todo lo que se necesita para la culminación de la tarea y establecer un checklist de hitos o etapas que debemos pasar para realizar una determinada tarea y otro para verificar que la has terminado, a modo de validación.

-Trabaja sin distracciones: intenta evitar cualquier factor que impida la realización y finalización de una tarea relevante. Procura seguir en esta parte, cada una de tus planificaciones y estrategias mencionadas en los puntos anteriores de este manual.

- Evita la multitarea: Se puede perder calidad y tiempo, o incluso ambas en lo que se está realizando.

Si por cualquier motivo o imprevisto, nos hemos visto en la obligación de dejar alguna de nuestras actividades sin realizar o a la mitad, al retomarlas debemos realizar una revisión general de la actividad, hacer uso del check list de la labor y verificar hasta qué punto se ha llegado, para poder continuar desde ahí.

¿Cómo afrontar esos días en los que hay mucho que hacer?

Hay que partir de la base que la cantidad de tiempo de la que disponemos es exactamente la misma para cada día, y por lo tanto debemos aprovecharlas al máximo. Podemos seguir el siguiente listado:

- Marcar un objetivo: Encontremos una tarea con la cual comenzar a trabajar y verifiquemos que disponemos de lo necesario para empezar con ella.
- simplificar las herramientas: Tendemos a utilizar demasiados implementos solo para la realización de una tarea, por lo que muchas veces nos confundimos. La idea es escoger aquellas que son esenciales para el trabajo y desechar las demás para otra tarea y ocasión.
- Focalizarse en el termino de la tarea: Esto posee un doble objetivo, los cuales son verificar si vamos bien o anticiparnos en caso de predecir que no vamos a conseguirlo en el tiempo estimado.

Por último, cada vez que finalicemos una tarea y pretendamos seguir con la siguiente, preocupémonos de establecer descansos, ya que, el descansar aporta un beneficio claro evitando el desgaste.

### Actividad

Ahora practica tú, ordena las actividades de tu día en la tabla de importancia urgencia, tal como fue explicado arriba. Puedes hacerlo aquí o en tu bitácora.

FECHA	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	HACER	PLANIFICAR
NO IMPORTANTE	DELEGAR	ELIMINAR

## Conclusiones

Entendemos que la productividad del trabajo no solo va a estar mediada por lo que hago, sino también por el cómo lo hago, en que lugar y momento específico. Además, estamos conscientes que nunca podremos tener absolutamente todo bajo nuestro control, por lo que la anticipación a los imprevistos es un punto clave, si queremos mantenernos productivos y no perder momentos valiosos de nuestro día a día.

A modo de resumen, los pilares de nuestra productividad personal son:

- Nuestras sensaciones
- Espacio que nos rodea
- Organización
- Planificación
- Ejecución de tareas

A partir de esto, ya tendremos la capacidad de evolucionar y mejorar nuestro sistema productivo, teniendo a la base los pilares y factores ya mencionados, detectando puntos y aspectos de mejora en los que trabajar, para así desarrollar al máximo nuestro potencial.

A modo de ejemplo, podremos interiorizarnos más en:

- Técnicas de gestión del tiempo
- Metodologías organizativas y de productividad
- Técnicas de liderazgo
- Técnicas de negociación
- Técnicas de comunicación
- Mejora de la concentración en base a objetivos

También podríamos profundizar más en herramientas más concretas, si es que forman parte de nuestras obligaciones tales como:

- Herramientas de Microsoft

-Plataformas digitales especificas a un cargo

## Evaluación del Módulo 2

**1) ¿Cuál de las siguientes alternativas es correcta respecto a la priorización de tareas?**

- A) Hay que priorizar siempre primero lo que es urgente e importante.
- B) Si algo no es ni urgente ni importante, déjalo para el comienzo.
- C) Determina qué es urgente pero no es importante y encárgate de ello.
- D) Si tienes una lista de tareas siempre hay que cumplirla toda, aunque no sea importante.

**2) En el ejemplo " Un gerente decide que, para invertir menos dinero y tiempo en los implementos del personal, hará que desempeñen las tareas de oficina en una banca de madera muy larga puesta en la pared, con un mesón pequeño en común donde estarán los computadores."**

**¿qué factor del entorno del trabajo NO está considerando el gerente?**

- A) Orden
- B) Iluminación
- C) Ergonomía
- D) Ruido

## MÓDULO 3: TÉCNICA DE OPTIMIZACIÓN OPERATIVA APLICADA



- ✓ **Contenidos del módulo**
- ✓ **Introducción**
- ✓ **Estrategias de productividad**
- ✓ **Proceso productivo asociado al valor aportado**
- ✓ **Técnica de foco en resultados**
- ✓ **Actividad**
- ✓ **Conclusiones**
- ✓ **Evaluación de Módulo 3**

## Introducción

Para conseguir un mejor desarrollo personal dentro del trabajo que desempeñamos no basta solamente con conocernos a grandes rasgos a nosotros mismos. Debemos ir más allá e interiorizarnos en aquello que nos hace valiosos para la organización, aquello que solamente nosotros podemos hacer y en lo cual destacamos, pues, conociendo este tipo de tareas, lograremos potenciarlas y trabajar aun más en ellas, dejando poco a poco las otras tareas que consumen nuestro trabajo y que no aportan tanto valor.

Por otro lado, es necesario aprender a planificar y ejecutar estas actividades de valor en nuestra ajetreada agenda laboral si queremos aumentar nuestra productividad en la empresa y ganar satisfacción personal con ello.



## 1- Estrategias de productividad

### 1.1- Aptitudes en el contexto laboral

A medida que avanza el día de trabajo, nos vamos preguntando si realmente hemos obtenido el rendimiento óptimo de nuestro tiempo o de si estamos totalmente concentrados al completar las tareas. Muchas veces, quedamos con la sensación del que tiempo pasa y nuestros resultados no han sido los que esperábamos.

Para este análisis cotidiano, debemos tener primeramente claro dos conceptos muy útiles al hablar de productividad:

- Eficiencia: Capacidad de cumplir los objetivos con la menor cantidad de recursos y en un menor tiempo.
- Eficacia: Capacidad de lograr el objetivo que se busca o espera.

Nuestra productividad va a estar, marcada por la combinación de estos dos factores en nuestras rutinas diarias. Y es justo en esta combinación en donde intervienen elementos como

- Capacidad de concentración
- Herramientas que disponemos
- Planificación del día
- Capacidad de filtrado o de escoger tareas

Un punto importante a considerar, es hacernos la pregunta de si ¿Somos realmente nosotros los que completamos las tareas en las que somos la mejor opción?

Este cuestionamiento podría parecer un poco extraño en un principio, pero hay que recordar, que como personas diferentes que somos, cada cual posee aptitudes y habilidades distintas que nos caracterizan y nos hacen mejor o peor candidato para ciertos deberes. Obviamente que, si somos nosotros los que de forma obligatoria debemos hacer todo, no hay

alternativa, sin embargo, en un equipo de trabajo lo más recomendable es que cada uno complete aquellas tareas en las que destaque sobre los demás.

Por lo tanto, debemos estar conscientes de aquello en lo que somos buenos e identificar correctamente las aptitudes que nos hacen un miembro valioso para la empresa u organización a la que pertenecemos.

## **2- Proceso productivo asociado al valor aportado**

### **2.1- Factores relevantes del entorno laboral**

Para lograr entender este punto, imaginemos que en el lugar en el cual estamos trabajando se está realizando un despido masivo de personal y preguntémosnos ¿Qué es lo que haría que no nos despidieran?

Posiblemente pensemos que la respuesta a esto tiene que ver con muchos factores, sin embargo, el sólo hecho de sobresalir en cuanto a productividad y eficiencia, seremos considerados como empleados muy valiosos.

Nuestras actitudes en el entorno laboral y nuestras aptitudes en el desempeño de las tareas harán de nosotros unos trabajadores más o menos valiosos. De nosotros depende utilizar las herramientas y métodos adecuados para conseguir esto, teniendo claro que si es muy complejo para la organización buscar sustituto para lo que hacemos y cómo lo hacemos, nos estaremos convirtiendo en un empleado irremplazable.

Un punto importante sobre esto, es que, en nuestra vida laboral, no solo desempeñamos unas pocas tareas, sino que nuestro cargo usualmente esta vinculado a un amplio conglomerado de actividades, entre las cuales no todas apuntan hacia la misma área. De esta manera, quizá consideremos imposible ser extremadamente productivo y eficiente en todas, porque como cualquier humano, no somos buenos en absolutamente todo.

La buena noticia es que debemos centrarnos en aquellas que constituyen nuestras tareas principales en el área en que nos desempeñamos. Pongamos un ejemplo:

" Antonio es desarrollador de software en una empresa informática, siempre ha sido muy hábil en la formulación de códigos y ante cualquier emergencia, ha sido capaz de solucionarlas antes del tiempo límite. Sin embargo, dentro de las tareas diarias de la oficina donde trabaja, está el contestar el teléfono para recibir recados de otras áreas que necesiten en ese momento de sus servicios. Como el escritorio de Antonio, queda más cercano al teléfono de pared, el equipo de informática le ha escogido para contestar las llamadas, pero siempre termina enredando los recados u olvidando por completo lo que le dijeron en la llamada. "

Si reflexionamos en esto, podremos notar que Antonio no es muy hábil en la tarea de contestar el teléfono, sin embargo, resalta en la actividad para la cual fue contratado, siendo muy capaz de llevar a cabo sus tareas, convirtiéndolo en un empleado productivo y eficiente.

Debemos entonces considerar dos tipos de habilidades:

- MVA o aptitudes valiosas: aquellas con las que somos más valiosos como trabajadores y aportamos a la organización
- LVA o aptitudes menos valiosas: Son aquellas que nuestros compañeros o equipo desempeñan mejor que nosotros, por ende, en las que aportamos menos a la empresa.

Si en nuestra jornada laboral nos desempeñamos la mayoría del tiempo en habilidades que se encuentren enmarcadas en MVA, nos convertiremos en empleados irremplazables, nuestro tiempo será completamente productivo y nuestro beneficio para la empresa será mayor que si desempeñamos tareas en las que los demás son mejores.

## **2.2-** Capacidad de identificación de aptitudes profesionales más valoradas

Como ya mencionamos en el punto anterior, el poder desarrollarnos productiva y eficazmente en nuestro trabajo depende un montón de que tan bien desempeñemos las tareas y que habilidades o aptitudes son las que nos destacan.

Sin embargo, no siempre somos conscientes de las cosas que nos caracterizan, por lo que una forma práctica de identificar nuestras aptitudes de más valor es formular una tabla que posea las columnas de tareas, yo, no yo, valor por hora de la tarea y por último una valoración final de los puntos anteriores, tal como la siguiente:

Tareas	yo	No yo	\$/Hora	Valor

En la columna que hemos denominado "Yo", vamos a indicar de forma objetiva y respecto a nuestros compañeros, qué valor le damos a que nosotros realicemos esa tarea. 0 indicaría que no somos la persona apropiada; y 10, lo contrario, que somos quien mejor la va a completar.

En la columna "No yo" indicaremos lo complicado que va a resultar encontrar a otra persona que realice esa tarea. 0 indicará que es muy sencillo encontrar a alguien que pueda completarla; y 10, que es prácticamente imposible.

En la tercera columna estimaremos el precio por hora que habría que pagar a alguien para que completara esa misma tarea. Puedes pensarlo relativo a tu salario anual, y si esta tarea está directamente ligada a tus funciones o no. Para conocer tu precio por hora, puedes dividir tu salario anual entre 2080, que corresponde a cincuenta y dos semanas que tiene un año, y una jornada de cuarenta horas semanales, y, de esta forma, valorar subjetivamente el precio/hora de la tarea de cada fila.

Finalmente, obtendremos el orden o la posición de cada una de las filas, de la siguiente forma: multiplicamos el valor de las columnas 2, 3 y 4, y ordenamos de mayor a menor. Lo que nos dará como resultado las tareas en las que aportamos más valor como trabajadores.

Tomemos un ejemplo:

Tareas	yo	No yo	\$/Hora	Valor
Realización de plantillas web de finanzas	7	8	15.000	840.000
gestión de la correspondencia	6	6	10.000	360.000
Organización de archivos de proyectos pendientes	2	5	10.000	100.000

En la columna “Yo” indicaremos valores 7, 6 y 2. En la columna “No yo” indicaremos valores 8, 6 y 5. En la tercera columna indicaremos valores de 15.000 \$/hora, 10.000 \$/hora y 10.000 \$/hora.

Finalmente, Para los valores que hemos indicado, el resultado sería 840.000, 360.000 y 100.000. Por lo tanto, nuestras dos tareas en las que aportamos más valor, nuestras aptitudes más valiosas, serían la realización de plantillas web y gestión de la correspondencia, las anotamos en el documento. Y, finalmente, vamos a calcular el porcentaje que dedicamos mensualmente a esas dos tareas, indicando las horas que trabajamos a la semana –por ejemplo, 40–, las horas que dedicamos, específicamente, a estas dos tareas –por ejemplo 10–. El porcentaje que dedicamos a las tareas más valiosas, por lo tanto, será el 25 %. El objetivo es conseguir valores máximos para ese porcentaje.

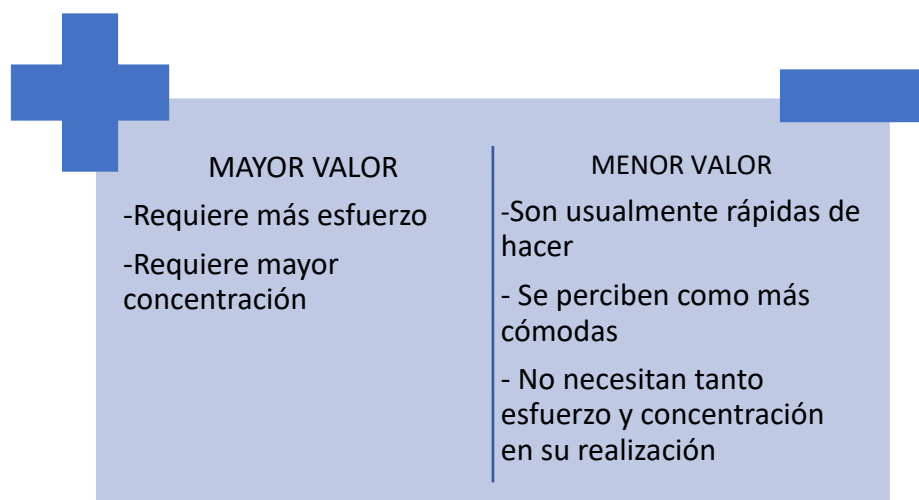
### 2.3- Evitación de tareas innecesarias

Una vez que hemos identificado aquellas tareas en las cuales aportamos más valor a nuestra organización, es necesario pasar a observar y analizar aquellas con las que aportamos menor valor.

Una forma muy gráfica de verlo es con una fuente de vidrio. Aparentemente no contiene nada, sin embargo, no es cierto, contiene aire, aunque no nos aporte nada. Esto Sería el equivalente a nuestra aportación a la organización cuando desempeñamos tareas menos valiosas, es decir, están ahí, pero no son claramente observables por el lugar donde trabajamos y no sacian por completo la "razón" por la cual nos contrataron.

Si imaginamos un día normal de nuestro trabajo podremos notar que alrededor de las tareas principales que debemos desarrollar, se encuentran un montón de tareas pequeñas que realizamos todos los días. Por ejemplo, si trabajáramos como secretaria de una gran empresa, posiblemente nuestras tareas centrales serían organizar y planificar los eventos o reuniones, recibir a los clientes, realizar llamadas, gestionar los calendarios y planillas, mientras que tareas pequeñas pueden ser, revisar si hay tinta en la impresora, revisar el encendido y apagado de los computadores o incluso corchetear papeles. Estas últimas son tareas que consumen nuestro tiempo, pero son cómodas y livianas, ya que las completamos sin apenas esfuerzo.

¿Cómo identificarlas?



Si tuviéramos que elegir entre unas y otras, probablemente escogeríamos las primeras, ya que no nos provocan tanto cansancio, y las finalizamos sin problemas. Pero ¿es lo que realmente demanda de nosotros nuestra organización? Si las desempeñamos, ¿nos convertimos en piezas valiosas?

Para responder a estas preguntas es necesario cuestionarnos el ¿Por qué estamos haciendo esas tareas? Ante lo cual pueden existir dos opciones de respuesta:

- Porque nos lo han pedido y es parte de mi trabajo
- Porque hemos querido hacerlas por cuenta propia

Si nuestra respuesta se enmarca en la segunda opción entonces debemos cuestionarnos el porque estamos prefiriendo realizar aquellas actividades antes que las principales de mi puesto en el trabajo. Debemos tener claro que, al dedicar una mayor cantidad de tiempo a actividades pequeñas, va decreciendo nuestro valor percibido por la organización, puesto que aquellas actividades son más fáciles de desempeñar por cualquier trabajador, lo que nos quita nuestro aporte o lado único al trabajo.

La idea es potenciar aquellas áreas de más valor en nuestro trabajo y obviamente no descuidar las pequeñas que forman parte del proceso, pero todas aquellas que no sean parte como revisar el celular o incluso navegar en la web en horario de trabajo intentemos evitarlas.

#### **2.4- Importancia de las herramientas**

Para un desempeño que contenga alta productividad no solo basta con estar calificado y presentar aptitudes para ello, sino que está influenciado también por la cantidad y calidad de los implementos y herramientas que estemos utilizando en nuestro trabajo.

Por ejemplo, no es lo mismo que un trabajador del sector de la construcción tenga que clavar con un martillo 100 piezas de madera, a que cuente con uno eléctrico, lo cual le brindaría mayor precisión y rapidez, en el cumplimiento de una labor así de exigente.

Otro ejemplo podría ser el de una secretaria que deba presentar una gran cantidad de documentos en físico y no cuente con una impresora en la oficina, lo cual le impedirá realizar el trabajo en un solo lugar y la obligará a depender de un tercero para la realización de sus tareas, lo cual puede afectar la calidad del resultado final.

Por lo tanto, un aspecto importante a considerar dentro de nuestra área del trabajo si queremos ser más productivos es, asegurarnos que contamos con las herramientas adecuadas para el desempeño de las distintas actividades de las cuales somos responsables.

### **3- Técnica de foco en resultados**

#### **3.1- De la multitarea a la planificación**

Es muy compartida la creencia sobre hacer cosas simultáneamente, de hecho, en muchas ocasiones escucharemos sobre charlas o presentaciones en las cuales expertos avalaran el uso de la multitarea como forma de aumentar la productividad y al mismo tiempo aumentar la satisfacción personal. Probablemente en esto encontremos opiniones divididas, pero nosotros nos quedamos con lo básico que es "no todos podemos hacer lo mismo".

Obviamente existen personas a las cuales les será muy sencillo juntar una a tres tareas y realizarlas todas bien, sin embargo, no se puede generalizar una técnica como esa, ya que hay muchos factores entre medio por cada persona que intente desarrollarla. Por eso, nosotros consideramos que lo más sencillo es potenciar la eficiencia y productividad una tarea a la vez, de esta forma no necesitas hacer multitarea, ya que pasarás tan rápido a las siguientes tareas, que ni si quiera necesitarás revisarlas, puesto que como ya vimos anteriormente, has planificado tus seguimientos a cada una de ellas.

Además, hay que considerar que la multitarea no permite estar plenamente concentrado en todo lo que se está haciendo, sino que obliga a repasar, rehacer acciones o tomar decisiones que ya habías abordado.

Por ejemplo, podemos estar viendo una presentación y recopilando notas simultáneamente, pero lo iremos haciendo conforme surjan los conceptos, es decir, la presentación irá por delante. Por otro lado, redactar un informe y, a la vez, estar contestando llamadas y revisando el correo electrónico de la empresa, resultará totalmente difícil y, de hecho, ineficaz. Nuestro cerebro requiere una atención total para ambas tareas. Si primero procesamos el correo electrónico y después abordamos el informe, o viceversa, seremos mucho más productivos y efectuaremos ambas tareas de forma correcta.

Inconvenientes de la multitarea:

- Nuestra eficacia disminuye. Es imposible ser más productivo o efectivo, puesto que el cerebro no puede separar o filtrar qué es lo más importante, urgente o necesario, del ruido de fondo.
- El rendimiento baja. Un empleado que ejecuta muchas tareas al mismo tiempo, tiene la atención dividida, lo que puede provocar errores constantes.
- Disminuye la capacidad para recordar las cosas que se acaban de hacer.
- Causa estrés. Realizar muchas cosas a la vez causa que muchas veces no lleguemos a todo, y esto se traduce en estrés.

### **3.2- Evitación de distracciones**

Al igual que la pérdida de concentración que produce el ocuparse de varias tareas a la vez, el desconectarnos de lo que estamos llevando a cabo por hacer otra cosa que no está dentro de nuestras tareas, tales como chatear en el celular, ver videos, o simplemente pasársela conversando puede perjudicar inmensamente nuestra productividad.

Elementos que pueden causar distracción:

elementos externos:

- Notificaciones o ruidos electrónicos: son todos aquellos que provienen o del celular o del computador. La solución más rápida que tenemos ante esto es apagarlos. Sin embargo, hay que preocuparnos de avisar a nuestros compañeros y familiares que durante ese tiempo no vas a atender ningún tipo de e. Mail, mensajes de texto o llamadas. También podemos dejar un horario para atenderlos o simplemente pedir que nos contacten cuando es urgente.

- Preguntas de tus compañeros o personas cercanas: Muchas veces en nuestro trabajo se nos acercan a consultar sobre alguna tarea o procedimiento y aunque esto sea una ayuda a los demás puede ocasionar una gran distracción en nuestras tareas particulares. Para solucionar esto, lo ideal sería fijar horas para atender dudas o colaborar con nuestros colegas.

- Ruidos: Involucra cualquier clase de sonido del ambiente que pueda resultar molesto. Ante esto tenemos la solución puede ser intentar evitar aquella fuente sonido, cambiándonos de lugar o pidiéndole a la persona si es posible que eso se detenga. Por otro lado, también podemos poner música u otro sonido que nos parezca más favorecedor y que logre opacar el de fondo.

Elementos internos:

- Atención a los mensajes: Estamos constantemente chequeando si nos ha entrado un nuevo mensaje al celular. La solución pasa por planificar o programar cuándo consultar los mensajes

- Las ideas: Las cosas que se te ocurren, aunque parezca descabellado pensar en otras cosas más allá de las tareas que estás haciendo, es una fuente clara de distracciones, de desconcentrarte y de dejar de ser productivo. La solución es disponer de un bloc de notas una pequeña libreta donde apuntar las cosas que se te ocurren. Disponer de esa pequeña, pero a la

vez eficaz herramienta, hará que tus distracciones cesen y ganarás confianza, pues tienes la forma de recoger esas ideas.

-La impaciencia: queremos ser inmediatos, rápidos, a la par de eficaces. Esa velocidad puede ser la clave de nuestro fracaso. Ante nuevos retos y proyectos, quizás, es más conveniente pensar, reflexionar, analizar lo que tenemos entre manos y a lo que queremos llegar.

Obviamente cada uno de nosotros puede encontrar soluciones que nos acomoden más a cada uno de estos inconvenientes, pero, la idea central no es eliminarlos del todo, pues, hay cosas esenciales como responder a las urgencias que se presentan en el correo o estar informados de las situaciones de nuestros familiares. Simplemente hay que programar momentos en los que se pueda revisar aquellas cosas y que no interfieran la jornada completa del trabajo.

### 3.3-Técnica de pomodoro

La Técnica Pomodoro consiste en un método de productividad que propone dividir el trabajo en pequeñas parcelas, y dedicar un tiempo limitado de 25 minutos a trabajar con plena concentración en esa tarea. Estos pequeños periodos se denominan Pomodoros. Transcurrido ese tiempo, se puede tomar un pequeño descanso de aproximadamente cinco minutos, y después se vuelve a empezar. Repite ese proceso en cuatro ocasiones. Consume cuatro pomodoros, el equivalente a 100 minutos efectivos. Después, haz una pausa más larga de aproximadamente 10 o 15 minutos.

El método se basa en la idea de que las pausas frecuentes pueden mejorar la agilidad mental, y trata de ofrecer una respuesta eficaz frente al tiempo en lugar del estado de ansiedad que suele provocar su transcurso.





¿Cuáles deben ser nuestros objetivos para obtener mejores resultados utilizando esta técnica?

- Aprender a cuantificar nuestras tareas en pomodoros: Saber exactamente cuántos "pomodoros" o etapas necesitamos específicamente para el cumplimiento eficiente de una tarea específica de nuestro trabajo.
- Aprender a proteger el pomodoro.: La idea es que, si nos hemos fijado estar concentrado esos 25 minutos, no permitamos que algo nos distraiga.
- Incluir minutos para revisión: Dentro de cada etapa pomodoro, podemos dejar unos minutos para recapitular el avance de la tarea y evaluar que tanto hemos podido cumplirla.
- Organizar nuestro tiempo de acuerdo a los pomodoros: Después de conocer cuántos pomodoros en total nos tardamos en realizar cada tarea, podemos planificarlos, con la finalidad de conocer el tiempo que necesitamos y disponemos, así incluso podríamos alargar nuestros tiempos de descanso.

Una aplicación muy útil de esta técnica es para abordar aquellas tareas que nos resultan realmente incómodas, las que siempre dejamos para el último lugar de entre las tareas pendientes. De alguna forma, nos autoconvencemos de que únicamente son 25 minutos los que vamos a dedicar en eso que no nos resulta más sencillo y liviano

¿Qué necesitamos para utilizar esta técnica?

- Cualquier forma de medición de tiempo, puede ser un reloj de mano, el de celular, computadora o incluso un cronometro.
- Un lugar para anotar, puede ser un cuaderno, notas del celular o incluso un Excel, para poder ir apuntando las tareas que se desea realizar.

Consejos para el correcto uso de la técnica:

Procuremos no distraernos, pues son 25 minutos de trabajo puro, si se interrumpe ya no cuenta.

Los descansos deben ser tomados si o si y por completo, no intentemos seguir trabajando en esos minutos.

Durante los descansos procurar hacer algo totalmente distinto a la tarea en la cual se trabajaba

No hacer ninguna actividad compleja en el descanso más largo

### 3.4- Técnica de tres cuadrantes

En nuestro trabajo debemos constantemente estar completando variadas tareas y no siempre de la misma temática, sino que variadas.

Para poder conseguir una correcta realización de ellas, podemos utilizar la técnica de tres cuadrantes, que consiste básicamente en realizar una lista de tareas pendientes y dividirla en aquellas tareas que completamos con nuestras aptitudes más valiosas y en tareas que no, tal y como muestra la siguiente tabla:

Lista de tareas pendientes:	
Valor:	Automatizar, delegar, no tocar y eliminar:

-En el apartado de lista de tareas, debemos anotar absolutamente todas las actividades y labores que debemos desempeñar en el día, siendo realista.

-En el apartado de valor, debemos anotar las tareas en las cuales consideremos que ejecutamos mayormente nuestras aptitudes de valor, osea, tareas en las cuales aportamos más valor a la empresa. Estas deben ser extraídas de tu lista de tareas pendientes.

- En el apartado de automatizar, delegar, no tocar y eliminar, debemos anotar aquellas tareas en las que no se aporta tanto valor a la organización y que por ende alguien o algo puede desempeñarlas mejor. Estas, al igual que el apartado de valor, deben ser extraídas de el apartado de tareas pendientes.

¿Cómo identificar cada factor del apartado 3?

-Automatizar: Son tareas para las cuales existen maquinas, software o herramientas electrónicas que pueden no sólo realizar mejor la tarea, sino que en un menor tiempo.

Ejemplo: Podemos traducir un texto del inglés al español parte por parte, pero sin duda un programa de traducción de textos lo hará mejor e incluso en el formato que deseemos o en cantidades elevadas de archivos.

-Delegar: Aquellas tareas para las cuales hay una persona dentro de nuestro círculo que las desempeña de mejor forma.

Ejemplo: Si entre nuestras tareas está el imprimir, pero nosotros no somos muy hábiles con las maquinas, deleguemos a alguien más la tarea de imprimir los archivos que nosotros diseñamos.

-No tocar: Son aquellas tareas que son importantes de hacer y que no podemos ni delegar ni automatizar, y para las cuales, tampoco somos los mejores en desempeñarla. En este caso, hay que traspasarlas al cuadrante de "valor" y realizarlas.

- Eliminar: Son aquellas tareas que surgen al dividir en partes pequeñas una tarea importante y que aportan un valor nulo.

Una vez procesada nuestra lista de tareas inicial, esta únicamente contendrá elementos tachados y las tareas pendientes se encontrarán en el cuadrante Valor. Si recibimos nuevas tareas, simplemente hay que anotarlas en la lista y procesarla periódicamente como hemos visto

### **3.5- Técnica de planificación flexible vs ajustada**

Una de las maneras más universales y más utilizadas para aumentar la productividad es la planificación por agenda. Anotar las tareas que debemos realizar a lo largo del día, su duración y el orden, ha demostrado ser bastante eficiente y ayudar a variadas personas, sin importar sus métodos de trabajo.

Sin embargo, es necesario considerar siempre los imprevistos en estas planificaciones, entregándole cierta flexibilidad a nuestro desarrollo de tareas diario. Por lo mismo, lo primero es conocer las diferencias entre una planificación ajustada y otra flexible.

-Planificación ajustada:

Es aquella en la cual tenemos muchas tareas que cumplir y todas se encuentran separadas por un tiempo muy mínimo de diferencia. Es decir, no queda absolutamente ningún espacio en la agenda.

En este tipo de planificación, no hay espacio para el surgimiento de un imprevisto, por lo que, en caso de que uno apareciera, nuestras tareas diarias se verían frustradas, retrasadas o hasta incompletas.

-Planificación flexible:

Es aquella en la cual existen espacios disponibles entre cada tarea, de aproximadamente 10 a 15 minutos. Esto, permite tener un rango de tiempo de emergencia, no tan solo para recibir posibles imprevistos, sino también para terminar tareas que nos tomaron mucho más tiempo del previsto al inicio del día o que por cualquier situación laboral se vieron retrasadas.

### **3.6- Orden de procesamiento de tareas**

Así como la planificación que hacemos, el orden en el cual gestionamos nuestras tareas es muy relevante y es un punto que ya se ha abordado en profundidad en apartados anteriores. De esta forma, ahora solo se presentará un método generalizado y breve que puede sernos de ayuda al momento de empezar nuestras tareas en el trabajo.

-Primero: Ocuparse de las tareas personales, así podemos quitarnos el estrés inicial que muchas de estas nos causan en nuestra jornada laboral y dedicarnos a trabajar tranquilamente después.

-Segundo: Ocuparse de las tareas laborales, aquellas que requieren atención plena para convertirse en un elemento de valor en la organización

- Tercero: Ocuparse de aquellas tareas personales o familiares, que pueden no ser tan importantes, y que siempre tenemos en nuestra lista de tareas como "no prioritarias".

Sin embargo, hay que recordar siempre, que este sólo sería un mapa generalizado de acción en nuestra planificación. Y que, sea como sea que la ejecutemos, debemos tener en cuenta que sea flexible.

## Actividad

Es tiempo que pongamos en práctica algunas cosas vistas en el módulo, por lo cual te invitamos a que realices la tabla "identificación de aptitudes" vista en este módulo. Esta actividad te permitirá conocer aquellas tareas en las cuales aportas más valor para que las puedas potenciar y sacar aun más provecho de ellas, aumentando tu productividad.

Puedes rellenar aquí mismo o realizar la tabla en tu bitácora: Recuerda tener en mente los puntos señalados en el módulo, en caso de no recordarlos puedes volver a revisarlos y luego realizar la actividad.

Tareas	yo	No yo	\$/Hora	Valor

## Conclusiones

Hemos llegado a entender que, aunque no todos los métodos y técnicas sean útiles para todos, podemos disponer de muchos de ellos para optimizar nuestro día a día en el trabajo. Hemos conocido varios factores y herramientas que nos serán útiles en la aplicación de los conocimientos sobre autogestión en productividad, y que sin duda mostrarán resultados una vez los pongamos en marcha.

Hay que recordar que no es necesario que implementemos todos los métodos o de manera simultánea, sino que evaluemos las necesidades personales que tengamos con respecto a

nuestras labores, realicemos una observación al material expuesto en este punto y escojamos aquella que mejor no acomoda.

### Evaluación del Módulo 3

**1) ¿Cuál de las siguientes distracciones corresponde a un elemento externo?**

- A) Impaciencia
- B) Las ideas
- C) emociones
- D) Notificaciones o ruidos electrónicos

**2) En la técnica de pomodoro, ¿cuántos pomodoros o etapas de 25 minutos debemos tener, antes del descanso largo?**

- A) 2
- B) 6
- C) 4
- D) no importa el número.

## MÓDULO 4: PROCESO DE TRABAJO EN EQUIPO ORIENTADO A METAS



- ✓ **Contenidos del módulo**
- ✓ **Introducción**
- ✓ **Cómo trabajar con sinergia**
- ✓ **Proceso de formar un equipo de excelencia**
- ✓ **Actividad de trabajo en equipo**
- ✓ **Conclusiones**
- ✓ **Evaluación Módulo 4**



## Introducción

Por naturaleza, deseamos formar parte de una manada y queremos tener un objetivo. Tener una misión que nos une. Cuando avanzamos juntos en esa misión, nos olvidamos de nuestras diferencias:

El trabajo en equipo es como un grupo de personas que colaboran e interactúan para lograr objetivos en común, fundamentado en la unidad de un propósito por medio de aportaciones de conocimientos, habilidades y acciones de sus integrantes. En toda organización siempre hay trabajo en equipo, ya que el éxito depende en gran parte de la unión de sus miembros siendo parte fundamental la comunicación y el compromiso de los integrantes de la organización.

Para el buen funcionamiento de la organización, es necesario que en el equipo exista un adecuado nivel de participación, un alto compromiso y un clima de respeto y confianza, que favorezca el mantenimiento de buenas relaciones.

El fin de este capítulo es privilegiar el desarrollo del trabajo en equipo.



## 1- Como trabajar con sinergia

### 1.1- Ejecución de conductas de ayuda intragrupo

Hasta este momento hemos interiorizado en factores individuales de la productividad, sin embargo, los factores de grupo o equipo y la manera en la que nosotros nos desenvolvemos con nuestros compañeros forman parte crucial de la vida laboral, y es necesario abordarlos.

Uno de los factores más importantes que nos convierten en alguien valioso en el entorno laboral es la impresión que tienen de nosotros nuestros compañeros. Con esto no nos referimos únicamente a que seamos buenos trabajando o a temas netamente relacionados con la productividad, sino que, a la disponibilidad de ayudar a que aquellos que trabajan con nosotros sean también productivos.

Pasos para aplicar conductas de ayuda intragrupo:

- Interesarnos por el trabajo de los que nos rodean
- Analizar si hay algo de lo que estén haciendo los demás en lo que necesiten ayuda y podamos ofrecerla
- Pensar de manera global: los logros serán de todos

Muchas veces no tenemos idea de cómo acercarnos a nuestros compañeros para ayudarles o ni si quiera nos damos cuenta que están necesitando de algo. Lo más simple de hacer en estos casos, es utilizar la pregunta ¿Puedo ayudarte en algo? de la manera más sincera posible y sin intentar demostrar nada más que una actitud de ayuda.

Aportar soluciones y opciones válidas no solo generará que obtengamos la confianza de nuestros compañeros o que nuestra satisfacción personal crezca, sino que incrementará la

productividad general del equipo. Al dar con las soluciones a esos problemas que "detienen" el trabajo, estaremos promoviendo un clima de compañerismo y de productividad global.

Una buena opción para darnos cuenta de las distintas necesidades del equipo, es evaluarlas y compartir problemas en reuniones de grupo. De esta manera todos podemos opinar, y más que ofrecer soluciones, ofrecer maneras que faciliten al grupo encontrarlas, cada uno por si mismo.

### **1.2- complementariedad grupal**

Así como nosotros tenemos habilidades y aptitudes valiosas para la organización, también cada individuo perteneciente a la misma, posee las suyas. Estar en conocimiento de esto, puede beneficiar y potenciar la empresa.

Habrán actividades en las que nosotros podremos añadir más valor y habrá otras en las que vamos a necesitar la ayuda de nuestros compañeros de trabajo. Sin embargo, notaremos que nunca faltará alguien para hacer algo, porque esa es la virtud del grupo.

Entender la complementariedad grupal, no solo nos ayudará a completar las tareas que nos sean complejas hacer solos, sino que, nos ayudará a encontrar distintas estrategias para hacer el trabajo del equipo más productivo.

ejemplos de uniones estratégicas:

- Trabajar con compañeros que posean las mismas habilidades de uno
- Trabajar con compañeros que posean habilidades potenciadas en aquellas que nosotros tenemos debilidad.

La idea central de esto, es poder potenciarse mutuamente, sacando lo mejor de cada persona en función del trabajo.

### **1.3- Cuadrante de competencias**

Un buen uso que se le puede dar a la complementariedad grupal y el trabajo en equipo, es ponerlas en práctica desde la llegada de una nueva tarea o proyecto, y no esperar que sea necesaria una ayuda urgente para colaborar. De esta forma, se reducen los tiempos de trabajo y se potencia la productividad.

¿Cómo lograr esto?

Se puede llevar a cabo una reunión al comienzo de cada jornada, en la cual se dividan las tareas en partes pequeñas, teniendo en cuenta las habilidades y conocimientos de cada uno, para así poder decidir quién se ocupará de cada cosa. Para esto, se plantea la siguiente tabla:

<b>Desarrollo del proyecto en base a las competencias:</b>	
<b>Tareas:</b>	<b>Miembro 1:</b>  <b>Miembro 2:</b>  <b>Miembro 3:</b>  <b>Miembro 4:</b>  <b>Miembro 5:</b>  <b>Miembro 6:</b>  <b>Miembro 7:</b>  <b>Miembro 8:</b>

En la tabla, primero, en la lista de tareas, se enumeran todas las actividades necesarias para completar el proyecto. Segundo, con la ayuda de todos los integrantes del equipo, y teniendo

en cuenta las habilidades de cada uno, se desglosa cada tarea en acciones concretas. Tercero, se termina de concretar las tareas con quien más conocimiento tenga de ellas. Cuarto, se asignan las tareas a los distintos empleados. Y, por último, se vigila que no haya sobreasignación de recursos, es decir, que no haya miembros del equipo que estén mucho más cargados de tareas que los demás.

#### **1.4.- Funcionalidad del equipo sin supervisión**

Estamos acostumbrados a simplemente recibir ordenes en el trabajo, y pensamos que el cumplimiento de ellas es sinónimo de productividad. Sin embargo, debemos estar conscientes que sólo podremos alcanzar esa mejoría en nuestro trabajo cuando aprendamos a sobrellevar los problemas y gestionar las tareas por nosotros mismos, obviamente bajo supervisión, pero con iniciativa.

Lo ideal es que el jefe componga un buen equipo y después lo deje trabajar. Por ejemplo, en un equipo de fútbol o cualquier deporte, hay un entrenador para hacer cambios y dar instrucciones, pero cuando empieza la acción, el equipo trabaja unido sin que el entrenador les diga qué hacer. El equipo necesita una buena comunicación en ambos sentidos, y debe saber recibir órdenes desde arriba. También tiene que saber tomar decisiones para manejar variaciones en la tarea sin decir «Siempre lo hacemos así» o «No sabemos qué hacer».

Un buen equipo toma decisiones por sí mismo y sabe adaptar su forma de trabajo dependiendo de la situación en la que se encuentre.

## **2- Proceso de formar un equipo de excelencia**

### **2.1- Visión en común**

Para generar un buen trabajo en equipo es necesario que todas las partes involucradas en ese grupo sepan hacia dónde dirigir su esfuerzo.

Hay que tener clara la diferencia entre un grupo de personas que trabaja extremadamente bien por separado, a un equipo de trabajo. El primero estará dedicando sus esfuerzos posiblemente al dinero y satisfacción personal, mientras que el segundo posee una visión en común, que se relaciona directamente con el foco de la empresa, tales como, querer ayudar al medio ambiente, a las personas, etc.

Esta visión no siempre será comunicada directamente por nuestros superiores, y muchas veces dependerá de nosotros como integrantes aportar ideas de cómo el equipo puede destacar y ayudar incluso a nuestros superiores a articular una visión para el grupo. Muchas veces las personas en un cargo más arriba se les olvida esta parte tan importante de construir una visión en conjunto, sin embargo, como nosotros ya estamos dentro del equipo y sabemos como se articula, puede que hasta sea más sencillo que se construya una visión común.

Cuando se avanza en conjunto, bajo una misma misión y visión, olvidamos las diferencias entre nosotros y nos permiten trabajar en una colaboración genuina.

¿Tenemos claro hacia dónde va nuestro equipo? ¿Le hemos preguntado a nuestro jefe cuál es la visión del equipo? ¿Tenemos alguna sugerencia de a dónde deberíamos ir?

Responde aquí o en tu bitácora:

---

---

---

---

## 2.2- Distribución de tareas

Una parte importante del trabajo en equipo es poder hacer una correcta distribución de las tareas. Para lograr esto es necesario entender 4 funciones básicas:

- **Funciones de gestión:** Enmarcan todas aquellas actividades en las cuales alguien debe organizar las cosas y pensar a largo plazo.

- **Funciones de relación:** Todas aquellas tareas que se involucren con el trabajo en equipo y la colaboración.

- **Funciones creativas:** Abarcan la generación de ideas, metodologías o instrumentos nuevos para llevar a cabo el trabajo.

- **Funciones relacionadas con "Hacer el trabajo":** Absolutamente todas las tareas de ejecución y operativas.

Así mismo, dentro de cada una de estas funciones encontramos cuatro roles, observados en la siguiente tabla:

FUNCIONES	ROLES
Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizador: empleado que organiza las personas y las ideas, con una mente ordenada.</li> <li>- Conductor: persona que busca velocidad y resultados, que piensa en el tiempo y se asegura de que se cumplen los plazos.</li> <li>- Visionario: persona objetiva, con una perspectiva más amplia a largo plazo.</li> <li>- Inspirador: persona que transforma a las personas, que asesora y motiva a los trabajadores.</li> </ul>
Relación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conector: persona a la que le gusta conectar a la gente y recopilar nuevas ideas.</li> <li>- Defensor: Ve la parte buena de las ideas de los demás.</li> <li>- Generador de humor y diversión: persona que hace del lugar de trabajo algo agradable</li> <li>- Cuidador: Persona que detecta si alguien no está feliz o a gusto</li> </ul>
Creativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensador creativo: persona que genera las ideas.</li> <li>- Pensador convergente: persona que juzga y selecciona la mejor respuesta.</li> <li>- Oponente: tipo de persona que se asegura de que no siempre se elige la primera idea,</li> </ul>

	<p>porque a veces la mejor es la segunda o la tercera.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sombrero negro: persona que piensa que algo podría salir mal.</li> </ul>
Relacionada con "hacer el trabajo"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Detallista: persona que se asegura de que todo sea correcto.</li> <li>- Analista: el empleado que trabaja bien con teorías e ideas, con los problemas complejos.</li> <li>- Pensador de sistemas: persona imparcial que organiza el sistema y configura todo para que funcione sin problemas.</li> <li>- Tenaz: persona que es buena con la rutina, las tareas repetitivas.</li> </ul>

Es obvio que no siempre seremos un equipo ideal de 16 personas, sin embargo, cuando ya se tienen claras estas funciones y se conocen las habilidades y aptitudes de cada miembro del grupo, dividir las se transforma en una idea sencilla, llamativa y que sin duda aumentará la productividad del equipo.

### 2.3- Ambiente laboral adecuado

En los puntos anteriores se ha tocado el tema de la importancia del entorno de trabajo en cuanto a nuestra productividad individual. Pero, este tema va mucho más allá de lo individual, sino que influye grandemente en el trabajo en equipo y en cómo nos relacionamos con nuestros compañeros.

Es difícil que podamos trabajar bien con personas que conocemos muy poco, por lo tanto, para generar un buen espacio tenemos que reunirnos con frecuencia en el trabajo, y de ser posible, también socialmente.

¿Hay áreas comunes y momentos en los que puedan usarse? ¿Hay suficientes reuniones, pero no demasiadas?

¿Hay temas divertidos para hablar y conocerse y que todos se muestren como son?

Contesta aquí o en tu bitácora:

---

---

---

#### 2.4- Identificación de aspectos pasados por alto

Todos nosotros pensamos que nos conocemos un 100 por ciento y que tenemos bajo control nuestras reacciones antes las cosas buenas y las adversas, pero resulta que esto no es cierto.

No podemos saber cómo reaccionaríamos en una situación desconocida, podemos creer cómo lo haríamos ya que quizás antes te hemos enfrentado una situación parecida, pero lo cierto es que ni una situación es idéntica a la otra, ya que hay muchos factores que influyen: un horario del día diferente, un estado de ánimo diferente, un compañero/a diferente, etc.

Entonces, ¿Qué pasa con lo que los demás saben sobre nosotros? ¿Qué porcentaje real conocen nuestros compañeros?, ¿Es bueno revelar casi todo?

Investigadores afirman que para que un equipo sea excelente, todos tienen que ser abiertos. Tienen que conocer las fortalezas de todos para poder usarlas, y las debilidades, para que las desempeñen otros.

El área oculta que no hemos revelado, que conocemos, pero no los demás, es lo que está detrás de nuestra fachada, y las fachadas sólidas son perjudiciales para el trabajo en equipo. *¿Cómo nos sentiríamos con alguien con una gran fachada?* No sabemos qué hay ahí, pero sí que hay algo, y nos preocupa.

El punto ciego, es la parte que los demás conocen de nosotros, pero que nosotros desconocemos. Quizás somos aburrido, molestos o astutos y no nos damos cuenta. Pueden ser aspectos buenos o malos. Sin embargo, es agradable conocer las características buenas, y podríamos cambiar las malas al conocerlas.

El miedo por saber qué hay en el punto ciego es peor que lo que se encuentra ahí. Al saberlo nos sentiremos bien. Quizás por eso existen las valoraciones. Para reducir la fachada y ser uno mismo necesitaremos valor. También para preguntar y descubrir qué hay en nuestro punto ciego, pero para ser un gran compañero, tenemos que hacerlo.

Si nos revelamos más y buscamos feedback, el área que todos conocen, el área pública, será mayor. Esta es el área que puede usar el equipo para rendir bien. Si logramos reducir la fachada y el punto ciego, no solo agrandaremos el área pública, sino que nos acercaremos al área desconocida, ósea, nuestro potencial inexplorado.

## **2.5- Clima de confianza**

La confianza es algo importante en la vida personal de cada uno de nosotros, y como pasamos la mayoría del tiempo en el trabajo también adopta un papel importante en este lugar. Es claro que no podremos trabajar a un 100 por ciento si no confiamos en las personas que comparten día a día con nosotros.

Sin embargo, el tema de la confianza es algo mutuo, recibiremos confianza en cuanto también hagamos sentir a los que nos rodean confiados de nosotros. Aunque, si en algún lugar de trabajo nos dan confianza desde un inicio la idea tampoco es abusar de ello, pues arruinaría el ambiente de la empresa.

En el trabajo en equipo, la confianza lo es todo. Si ayudamos a los demás, harán lo mismo por nosotros Si nos esforzamos por ellos, harán lo mismo, y si confiamos en ellos, confiarán en nosotros. También ocurre al revés, si no confiamos en nuestros compañeros, posiblemente les pase lo mismo.

Ejemplo:

" En Inglaterra, fui gerente de una empresa de embalaje. Teníamos 200 empleados. El primer día me enseñaron todo y mi jefe me dijo «Y ese es el reloj para fichar. Ahí están las tarjetas. Tu tarjeta es esa de arriba a la derecha». Dije «¿Sí? ¿Yo también tengo que fichar?» Y dijo que sí, todos somos iguales. Todos lo hacían. Entonces fichaba al entrar y al irme por la tarde. Un día el jefe me llamó a su oficina. «Chris, no estoy contento. El mes pasado trabajaste menos de 45 horas semanales». Pensé «¿Cómo? ¿Me controla las horas?» También pensé «Hice más de 45 horas semanales. Algo pasa». Estuve investigando y descubrí dos cosas. A la hora de comer, se descontaba una hora, aunque yo trabajara. Lo otro era que, si no me desconectaba porque estaba en un viaje de empresa, a las cinco se fichaba por defecto. Eso era injusto. Yo estaba haciendo las horas y no se me reconocían. Y mi jefe no confiaba en mí y me contaba las horas. ¿Cuál fue mi reacción? A la hora de comer, como me iban a quitar una hora, pues me la tomaba libre, así que me sentaba en el auto a leer el periódico y escuchar la radio en vez de trabajar. El jefe de la empresa, sentado en su auto. Es ridículo. Cuando iba a un viaje de empresa, en vez de volver a casa, pasaba por la fábrica, 20 minutos más de camino, para fichar la salida. Me desconectaba a las 11 y media de la noche para sumar mis horas. Y esa fue mi respuesta al jefe que no confiaba en mí. Era ridículo. En mi siguiente trabajo, de profesor de universidad, había un ambiente muy distinto. Era un ambiente de confianza. Yo estaba acostumbrado a la poca confianza de la fábrica, así que al principio abusé de la confianza. Me pasaba una hora sentado al sol comiendo fish and chips en la playa. Hacía eso y nadie decía nada. Era genial. Lo que pasaba es que confiaban en mí y no veían qué hacía (o si lo hacían, no decían nada). Empecé a responder de forma favorable y a ser más confiable. En unos meses, ya trabajaba muchas horas y no me iba a la playa a la hora de comer. Estaba en un mundo donde la confianza se pagaba con confianza"

Por lo tanto, trabajemos la confianza en nuestro espacio laboral, comenzando con cosas pequeñas o demostrando a los demás que pueden contar con nosotros para cualquier cosa y evidentemente estar ahí para ellos cuando lo necesiten.

## 2.6- Valorización de las diferencias individuales

Es fácil que la gente distinta a nosotros nos tienda a irritar. Puede haber diferencias entre una persona detallista y otra apresurada, entre una persona tosca frente a una más simpática o quizás entre el que crea ideas y el que las evalúa. Pero la cosa es que, un equipo, necesitas de personas diferentes.

Pensemos ¿Con quién nos cuesta tratar? ¿Podríamos cambiar esa perspectiva y ver el beneficio de esa persona? Un buen ejercicio para esto, es hacer una lista de fortalezas que vemos en aquellos que creemos en primera instancia no aportan nada o incluso nos molestan.

Nos daremos cuenta con esto, que todas esas cosas malas que percibimos en los demás o que simplemente no calzan con nosotros, tienen partes buenas. Por ejemplo, quizá creamos que alguien es muy lento para realizar las tareas, pero no nos damos cuenta que simplemente es detallista, y que sus trabajos nunca necesitan revisión porque ocupó gran parte del tiempo en fijarse si había errores.

Si nos damos el tiempo de fijarnos en las cosas buenas que tienen aquellas personas, podremos optimizar de mejor manera las tareas y potenciar el trabajo en equipo, entendiendo que todos somos necesarios en una empresa.

## 2.7- Resolución y movilización de problemas

En un equipo se cruzan un montón de ideas y acciones a diario, entre muchas personas con diferentes personalidades, actitudes y formas de solucionar las cosas, por ende, no es difícil que nos encontremos con uno que otro conflicto entre medio. De hecho, un buen equipo siempre tendrá conflictos, pero se posee la capacidad para solucionarlos de forma efectiva y a tiempo.

En este punto, es importante tener en cuenta la valorización de las diferencias de cada trabajador, pues, a nadie le gusta que se metan u opinen en lo que estamos haciendo. Sin

embargo, debemos tomar estas cosas como un apoyo a nuestro trabajo más que una crítica, incluso si lo dijeran de mala forma, siempre debemos orientarlo hacia una mejora progresiva del trabajo, canalizando la energía en una dirección constructiva y no tomarlo como algo individual, ya que los conflictos son estructurales, no personales.

Ejemplos típicos de conflicto grupal:

- Indecisión sobre quien manda u ordena las cosas
- Incapacidad de aceptar observaciones de terceros
- Solapamiento de tareas entre dos personas

¿Cómo solucionar este tipo de problemas?

No hay una forma ideal de hacerlo, pero lo que sí hay que tener claro son las aptitudes específicas de cada uno. Si vemos que hay dos personas con habilidades de liderazgo y que ambas les gusta la organización, lo ideal sería que ambas tuvieran tareas y cargos en los que se pudieran desenvolver de esa forma, de lo contrario, nos daremos cuenta que estarán en un constante sabotaje de las propuestas del otro. De todas formas, esto no siempre será posible, por lo que hay que incentivar la ejecución de otros roles, que le permitan a la persona desenvolver sus habilidades.

Por ejemplo:

"Un operario de máquina de una constructora, siempre se ha encargado de dejar todas las maquinas alineadas al final de la jornada y revisa si estas han quedado totalmente apagadas. Un día, otro trabajador comienza a sugerir que las maquinas en vez de dejarlas alineadas, sean guardadas dentro de unos compartimentos modo garaje."

Como podemos ver en el ejemplo, se generó un conflicto en cuanto a la decisión del guardado de máquinas y es muy probable que el operario que se encargaba de ordenarlas comience a sentir que se le ha pasado a llevar. En este punto hay dos opciones que el operario puede tomar:

-La primera, decir que "no pasa nada" y hacerse a un lado: Generalmente en esta opción las personas no hacen nada con la finalidad de no pelear, sin embargo, no están de acuerdo con la nueva idea.

-Segundo, contribuir de otra manera a la misión de guardar las maquinas: En esta opción se acepta la nueva idea, pero en vez de hacerse a un lado, se optimiza la idea del compañero y se piensa en otras cosas que hacer, que tengan el mismo grado que las que hacía en primera instancia. En caso del ejemplo, el operario aceptaría la idea de guardar las maquinas en el garaje y se encargaría de revisar las cerraduras de cada compartimento al finalizar la jornada.

Debemos ser capaces de pensar que las nuevas ideas o formas de hacer una tarea, son posibles mejoras a algo que nosotros habíamos dicho o pensado y que, si trabajamos en conjunto sobre eso, puede salir algo mucho mejor. Si podemos ver la perspectiva general, podemos centrarnos en el objetivo, que es lo mejor para todos.

Preguntémonos:

- ¿Qué nos molesta de otras personas y cómo respondemos?
- ¿Nos molesta que alguien esté en desacuerdo con nuestro plan?
- ¿Podríamos responder de forma constructiva a los conflictos que surgen?
- ¿Qué conflictos personales tenemos al trabajar en equipo y con cuáles podemos ayudar?

Responde aquí o en tu bitácora:

---

---

---

---

## 2.8.- Anticipación al conflicto

Como se ha mencionado anteriormente, el tener un enfoque proactivo aumenta y optimiza la productividad a nivel individual. Sin embargo, en el trabajo en equipo también es necesario anticiparse al conflicto, especialmente porque surgen varios al estar en un constante contacto unos con otros.

Los estudios sobre equipos han determinado dos problemas relacionados entre sí y que tienen que ver con el por qué no se anticipan los problemas:

-la polarización: tendencia que tienen los equipos a elegir planes más arriesgados de lo que lo harían sus miembros por separado.

- el pensamiento de grupo: los equipos empiezan a pensar de forma similar y nadie se cuestiona el plan hasta más adelante.

Ambos conceptos son un problema, puesto que en el primero se estarán tomando riesgos injustificados ya que nadie estará pensando en las consecuencias, por lo tanto, no se tienen en cuenta si algo sale mal. Y en el segundo, porque al todos estar pensando lo mismo no se lleva a cabo un feedback, y muchas veces los que piensan diferente se quedan callados.

Es por esto que siempre debemos estar pensando en lo que ocurrirá después de una decisión y siempre estar replanteándonos los caminos a seguir para el desarrollo de una tarea.

¿Cómo anticiparnos?

Una forma práctica de estar generando siempre reflexión en cuanto a las decisiones, es escoger siempre a alguien para que genere una idea negativa con respecto a lo que se quiere hacer, no con el afán de sabotearla, sino que ponerla a prueba, investigando y estudiando todas las posibles consecuencias que eso tendría tanto para el grupo como para la empresa.

### **Actividad de Trabajo en equipo**

“La isla desierta”

Imagina que con tu equipo de trabajo te encuentras en una isla desierta, es una prueba de supervivencia en la que solo puede llevarse 5 objetos, de los 10 que te proponemos:

1. Comida
2. Líquidos
3. Herramientas de caza
4. Armas de defensa propia
5. Herramientas de construcción
6. Agua potable
7. Fósforos
8. Fotos de tu familia/amigos
9. Bloqueador
10. Bienes de valor

Ahora, escribe tu elección y redacta bajo qué criterio elegiste los objetos y piensa cómo mediarías una situación de este tipo, para que todos los integrantes del equipo logren participar y establecer sus prioridades para elegir.

## **Conclusiones**

En este módulo, pudimos aprender y ser conscientes de la importancia del trabajo en equipo y como múltiples factores que habíamos abarcado a un nivel individual inicialmente, también influyen en el desempeño que tenemos a nivel grupal.

Quizá al inicio de este manual no estábamos al tanto de toda esta información, o éramos parcialmente conscientes de lo que se requería para un correcto trabajo en equipo, sin embargo, ahora que sabemos lo que se necesita es necesario poder ponerlo en práctica.

En resumen, debemos recordar:

- Siempre estar atentos y dispuestos a ayudar a los compañeros

- Trabajar complementariamente
- Dividir las tareas de acuerdo a las aptitudes de cada uno
- Tener una visión en común
- Fomentar un ambiente laboral adecuado
- Generar confianza
- Valorar las diferencias
- Gestionar, resolver y anticiparse a los conflictos.

#### **Evaluación del Módulo 4**

##### **1) ¿Cómo podría gestionar un ambiente laboral adecuado?**

- A) Conversando con mis compañeros a la salida del trabajo
- B) Almorzando junto a mis compañeros
- C) Compartiendo fechas importantes con mis colegas
- D) Todas las anteriores

##### **2) ¿Cuál de los siguientes no forma parte de los roles de la función de gestión?**

- A) Generador de humor y diversión
- B) Conductor
- C) Inspirador
- D) Organizador

#### **MÓDULO 5: TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN INTERNA**



- ✓ **Contenidos del módulo**
- ✓ **Introducción**
- ✓ **Procedimiento de la comunicación orientada a objetivos**
- ✓ **Cómo gestionar la responsabilidad interpersonal**
- ✓ **Actividad**
- ✓ **Conclusiones**
- ✓ **Evaluación de Módulo 5**

## Introducción

Cuando se tiene el deseo de aportar y mejorar en el trabajo, se debe tener en consideración que gran parte de esas mejorías dependen de nuestras responsabilidades como compañeros y no como personas individuales en un puesto o cargo.

Aspectos como el perdonar, tomar decisiones en conjunto, potenciar las habilidades de los demás, resolver los conflictos, construir la confianza grupal o mirar los errores desde una mirada constructiva, son importantes para el desarrollo de la organización y del trabajador.

Quizá pensemos que, si llevamos a cabo las estrategias y metodologías expuestas previamente, podremos ignorar este apartado, pero, si hacemos eso, estaremos desperdiciando instancias y recursos esenciales para hacer de nuestro trabajo un lugar mas ameno y estable, que nos potencie como persona y nos permita aportar de mejor manera.

En este módulo, se llevarán a cabo varios puntos que dejaran en evidencia lo necesario de la comunicación y las responsabilidades dentro de un grupo, siempre con la finalidad de generar un aprendizaje práctico y aplicable al contexto de trabajo que cada uno de nosotros tiene.

## 1- Procedimiento de la comunicación orientada a objetivos

### 1.1- Estatuto de equipo

La gran parte de las personas pasan la mayoría de su tiempo en el trabajo que en su hogar. Dentro de un equipo de trabajo, las relaciones que se forman son muy importantes para tener un ambiente de trabajo sano, siendo clave la comunicación.

Si no se trabaja la comunicación dentro del equipo, pueden darse resultados no esperados, debido al roce de pensamiento entre cada individuo. Por ejemplo, si se menciona la palabra "lápiz", habrá quienes piensen inmediatamente en un lápiz de tinta azul, u otros en uno de color negro. Y algunos en un lápiz mina. Esto demuestra que algo tan sencillo puede tener diversos resultados. Por esto es importante que el equipo de trabajo entienda y espere lo mismo que se pretende lograr como resultado final.

Los grupos que mejor se desarrollan son aquellos que destinan en no más de una hora en comprobar que todos van por la misma línea. Redactar un estatuto puede favorecer al equipo, ya que se definen expectativas y límites, la pertenencia al equipo, el propósito y el modo de trabajo.

Esto ayudará a concretar el cómo trabajarán, a definir roles dentro del equipo y cómo las decisiones serán llevadas a cabo, resolviendo conflictos. Quizá esta etapa pueda parecer lenta, pero ayudará a no perder tiempo durante el desarrollo del trabajo, donde muchas veces se debe volver a empezar.

Por otro lado, si ya se conforma parte de un grupo de trabajo establecido, y se tiene dudas sobre las funciones de cada integrante y los objetivos planteados de acuerdo va avanzando el proyecto, siempre será bienvenido una revisión para aclarar o corregir el estatuto inicial.

Uno de los principales elementos es el sentido de pertinencia del equipo. Se debe ver quienes lo conforman, que aporta cada persona, y que experiencia tiene cada uno. Así, se podrán asignar roles específicos que se complementan al objetivo grupal.

Otro elemento del estatuto es el objetivo general. Se debe definir el propósito del equipo y los objetivos claves del mismo. Así se definirá quienes serán necesarios y su propósito dentro del grupo.



## **1.2- Proceso de toma de decisiones**

La mejor manera para tomar decisiones es elaborar un plan para responder las preguntas conflictivas y evitar una discusión dentro del equipo de trabajo. A continuación, se verán 3 métodos para la toma de decisiones junto con sus ventajas y desventajas. Los estilos más comunes son con las ordenes, la consulta y el consenso.

A. Estilo autoritario: Se adopta una posición de autoridad y es el líder quien decide todo. Este estilo se toma cuando el tiempo de decisión es reducido, el líder posee los conocimientos necesarios o la decisión no es propensa a generar polémica entre los miembros. Su principal ventaja es que no toma mucho tiempo. Su desventaja es que puede generar exclusión de los integrantes.

B. Estilo consultivo: Se permite la opinión de los integrantes, pero es una persona quien a base de las opiniones toma la decisión final. La ventaja de este método es que permite que los miembros expresen sus opiniones y permite que la decisión final esté fundamentada a base de la recopilación de información. La desventaja es que puede ser frustrante para quienes no estén de acuerdo con la decisión, y, por otra parte, puede ser un proceso demoroso.

C. Estilo democrático o participativo: Se busca un consenso entre los participantes, logrando que haya un mayor compromiso en la decisión final. Su ventaja es que logra provocar un sentido de responsabilidad igualitaria y fomenta la colaboración entre sus miembros. Su desventaja es que puede ser ineficaz.

Los equipos de trabajo pueden optar por utilizar estos tres métodos, siempre dependiendo de la situación en que se encuentren. Por esto es importante aclarar en los estatutos los momentos en que el líder tomará la decisión, se consultará o se hará un consenso del resultado final. De esta manera, no habrá disputas al momento de tomar una decisión dentro del grupo de trabajo.

## **1.3- Comunicación y bajada de la información**

Para definir cómo y con qué regularidad se recibirá información de los integrantes, se deberá generar normas de comunicación, tomando en cuenta las formas, la frecuencia y los límites.

Una de formas más comunes son las reuniones, emails y llamadas telefónicas. Se debe definir la frecuencia en que se utilizará cada uno. Empezando por las reuniones, se debe considerar si se harán a menudo o solo cuando se requiera y el tiempo que durarán. Así también si serán virtuales o presenciales y quienes deberán asistir.

La comunicación por medios electrónicos es la forma más rápida y fácil de dar a conocer una información. Se deberá considerar los métodos de preferencia, con qué frecuencia se enviarán los mensajes, a quiénes irán destinados, el tiempo máximo de respuesta, el rango de hora para enviar un mensaje, etc. Para que siempre haya buena comunicación entre los integrantes, se deberá redactar las expectativas de comunicación por estos medios electrónicos, como el email, mensajería de texto instantánea y las llamadas telefónicas.

#### **1.4- Gestión de dificultades**

La existencia de dificultades o conflictos no necesariamente deben ser malos, ya que pueden ser positivos para mejorar los resultados generales. Es bueno definir en el estatuto como se tomará un conflicto antes de que suceda. Las formas más recomendadas para la gestión de las dificultades dentro del grupo de trabajo son la adaptación, el consenso y la colaboración.

La adaptación contempla las opiniones de las demás personas, cuando alguien difiere en algo que a los demás no les interesa. Es bueno solucionar esas diferencias. El consenso se desarrolla cuando los integrantes ceden sus diferencias para llegar a un acuerdo. La colaboración se basa en el trabajo en conjunto para hallar una solución al problema, logrando que cada miembro ponga lo mejor de su perspectiva en la solución.

Al establecer normas para la gestión de los conflictos, es importante considerar la comprensión por los demás, evitar chismes y trabajar en los problemas a tiempo. Se debe entender a los demás antes que hacerse entender a uno mismo. Se debe evitar los chismes y la divulgación de los problemas internos del grupo, ya que puede ser perjudicial para el avance del proyecto.

Para gestionar una situación de conflicto, primero hay que reconocer que existe uno. Será difícil progresar en un trabajo si nadie habla del problema que hay. Es recomendable hablar a solas entre las personas involucradas para llegar a un acuerdo. El líder no debe balancearse por

ninguna parte, ya que debe permitir el dialogo entre los involucrados. El líder debe fomentar la comunicación entre los miembros, para que lleguen a una solución que beneficie a los involucrados.

### **1.5- Generación y mantención de confianza**

Si un equipo le falta confianza, le costará alcanzar sus metas. El líder debe generar confianza cumpliendo con lo que promete. Una estrategia es prometer menos y cumplir más de lo que esperan las personas, de lo contrario, si prometes más y cumples menos, la gente se decepcionará. Si no se llega a cumplir con los objetivos es importante reconocerlo. Se debe evitar dar excusas, así como en un hábito también. Se debe mantener la comunicación entre los miembros. Se debe compartir lo que aparta cada integrante al objetivo general. Si se valora el trabajo de los integrantes, se debe a dárselo a conocer, se recomiendo expresar elogios, gratitud por el esfuerzo de cada uno de los integrantes y del equipo en general. Cuando se valora la contribución, cada miembro del equipo trabaja con más ánimo, y se genera confianza en base al desarrollo de relaciones y al ver los logros obtenidos. El líder puede organizar reuniones para que el equipo pueda conocerse.

La mayoría de las personas o confían en otros hasta que se obtiene una razón para no confiar más o no confían en nadie hasta que ganan la confianza otro. Cuando se pierde la confianza, es muy difícil recuperarla.

## **2- Como gestionar la responsabilidad interpersonal**

### **2.1- Disposición positiva**

A ninguna persona le gusta que cuando está realizando cualquier actividad, ya sea en el trabajo o en el hogar, venga un tercero a decirle cosas negativas al respecto tales como "está quedando mal", "así nunca lo vas a conseguir" o " siempre lo haces mal"

Son frases que quitan el ánimo de trabajar, desgastan y en casos peores, terminan creyéndose como verdad y debilitan finalmente el trabajo, muchas veces llevándolo a la extinción, es decir, que ya no se quiera hacer más dicha actividad.

Por ejemplo: Imagina al equipo de fútbol de Brasil o de Alemania diciendo «Vamos a perder, pero acabemos de jugar». Es improbable que ganen, porque ya tienen una disposición negativa en su mente.

Por lo tanto, la primera responsabilidad que tenemos hacia nuestros compañeros es no desanimarlos siendo negativo y teniendo en cuenta esto, estaremos ayudando a mantener la productividad del equipo. No es lo mismo avisar al ver un imprevisto que ser negativo sobre el trabajo de los demás.

Consejos para mantener una actitud positiva en el trabajo:

- Mantener control de las palabras o acotaciones que se dicen a los demás
- No emitir comentarios negativos incluso en situaciones difíciles
- Convertir las oraciones negativas en críticas constructivas o sugerencias
- Escuchar el feedback de los demás para advertir si se ha dicho algo malo

Al poner en práctica estos consejos, estaremos aportando a conseguir los objetivos y metas en común, ya que mantendremos una disposición a ello.

## **2.2- Forjar Confianza**

Otro deber que tenemos como personas que forman parte de un equipo es fomentar la confianza entre compañeros. Con esto nos queremos referir a que todas aquellas cosas que como miembros prometemos, debemos cumplirlas, tales como la puntualidad, la entrega de y trabajos a tiempo, las retroalimentaciones o las participaciones en las juntas de equipo.

Para conseguir esto, debemos ser organizados, planificar bien cada una de las tareas y poder gestionarlas en el tiempo adecuado, para así no decepcionar a ninguno de nuestros

compañeros, que cuentan con que desempeñemos con eficacia las labores que nos competen dentro del grupo. Para esto, se pueden utilizar todos los métodos y herramientas vistos en los módulos anteriores, la idea es tener en cuenta lo que prometemos a nuestro equipo, para siempre considerarlo en nuestro orden de tareas y en su priorización.

Otro aspecto importante en cuanto a la confianza del grupo, es la estabilidad emocional. Un integrante ideal se mantiene siempre igual, no tiene cambios de humor o personalidades distintas dependiendo de la situación ni de un día para el otro, pues, es difícil confiar en alguien que no se sabe cómo va a reaccionar.

Pongamos el caso de que un colega nuestro falló en algo que le pedimos ¿Tendrá la confianza de contarnos? ¿O le dará miedo hacerlo?

Esas son las clases de preguntas que debemos hacernos, y si la respuesta es no, es porque algo anda mal en cuanto al equipo y como se están llevando a cabo las relaciones. Lo fundamental es que, aunque se equivoquen y nos equivoquemos, exista esta seguridad psicológica de que se puede decir sin importar que, y que las retroalimentaciones serán amables y útiles.

Para esto podemos hacernos tres preguntas.

- ¿Somos organizados?
- ¿Somos siempre igual o variamos dependiendo la situación? ¿Hay algo que deberíamos mejorar?
- ¿Nos sacrificamos por el bien del equipo? ¿Podemos dar más?

Responde aquí o en tu bitácora:

---

---

---

---

### 2.3- Empatía operativa

Un aspecto importante del trabajo en equipo y que muchas veces es subestimado, es el tema de escuchar activamente. Las personas piensan que es algo sencillo, que no es necesario practicar o aprender, porque nacemos con ello, sin embargo, la escucha que la mayoría de nosotros llevamos a cabo es un "escuchar para responder".

La escucha que realmente necesita un equipo es una completamente diferente, es la escucha activa, aquella en la cual realmente ponemos atención a las palabras de nuestros compañeros sin juzgar, predecir o planear una respuesta antes que acabe.

Beneficios de la escucha activa:

- Valoración positiva de parte de nuestros compañeros: Vamos a caer mejor cuando demos que estamos escuchando realmente. Las personas se sentirán importantes y valoradas.
- Mayor aprendizaje: Escuchar atentamente nos permite obtener feedback de nuestras propias acciones y conocer los puntos de vista de los demás.
- Control de la conversación: podría parecer todo lo contrario, pero, la controlamos al estar haciendo preguntas clave al momento que nuestro compañero termina de hablar, tales como ¿Qué paso después? ¿Qué harías diferente? ¿Qué pensaste en ese momento?, lo cual direcciona la conversación.

¿Qué cosas solemos pensar cuando otro está conversando con nosotros?

Responde aquí o en tu bitácora:

---

---

---

#### 2.4- Orientación a la potenciación del otro

Si bien la escucha activa y todos los demás aspectos abordados hasta ahora en el manual nos permite potenciar nuestro trabajo y actividades, debemos tener en consideración que nos corresponde como buenos miembros del equipo preocuparnos por aquellos a los que se les hace más difícil tomar la iniciativa.

En el trabajo siempre nos encontraremos con personas que son buenas para escuchar, para observar y estar atentos a todas las cosas que suceden a su alrededor, por lo tanto, también son los mismo que tienen buenas ideas, que encuentran las fallas que nadie más ve en las planificaciones o las soluciones más impensadas. Resulta que, es muy común que este tipo de personas no se sienta segura a compartir su experiencia, por lo menos no en reuniones generalizadas, y terminen contándolo solo a su círculo más cercano de amigos.

Nosotros, podemos claramente transmitir de nuestra parte esas ideas, pero podría significar una insatisfacción en nuestro compañero y perder su confianza. Por ende, la solución es impulsarlo, generar una estrategia para que sea el mismo, quien se anime a compartir sus ideas.

Ejemplo:

"En una empresa de producción, un trabajador llamado Clive. Era muy inteligente, pero en las reuniones no solía decir nada, así que el jefe hablaba sobre un problema y todos decían «No sabemos qué hacer», y después de la reunión, Clive confesaba a sus amigos «Habría que hacer esto». Ellos le decían «¿Por qué no lo dijiste en la reunión?» Él respondía que no estaba seguro y que no se atrevía. Por lo tanto, sus amigos desarrollaron una estrategia, y cuando en las reuniones, el jefe contaba que teníamos un problema, le preguntaban «Clive, ¿qué opinas?» Clive sugería «Bueno, podemos probar esto» y todos decían «Magnífico. Sí, hagámoslo»."

De esta manera, los amigos de Clive, lograron que el expresará las ideas, y con esto no solo consiguieron que el se sintiera satisfecho, sino que se solucionaron muchos problemas que el equipo estaba teniendo.



¿Cómo generar esto?

Estructura de embudo: técnica con la que se empieza con preguntas abiertas sobre temas como «¿Qué está pasando en tu área?» o «¿Qué piensas del plan?» Y se acaba con preguntas cerradas como «¿Crees que deberíamos seguir o no? Las preguntas cerradas tienen un sí o no por respuesta. Pero lo fundamental es lo que pasa entremedio, con las preguntas de sondeo. Con ellas vamos a descubrir la información relevante. Tienen el formato «Cuéntame más sobre eso», «¿Y qué ocurrió?» o «¿Qué quieres decir exactamente?»

Sin embargo, para llevar esto a la práctica es necesario identificar primero a nuestros compañeros que requieren de este impulso, así que preguntémonos:

¿Quién de mi grupo de trabajo necesita ayuda para expresarse? ¿Puedo ayudarlo/a?

Responde aquí o en tu bitácora:

---

---

---

## 2.5- Comunicación intergrupala

Siguiendo con el punto anterior, sabemos que es importante la expresión y comunicación de todos los integrantes del grupo del cual uno forma parte. La idea tampoco es que hablemos siempre y a cada rato, cosa que hagamos un monologo y terminemos aburriendo a nuestros compañeros, sino que se trata de comunicar aquellas cosas esenciales para el funcionamiento del equipo.

Generalmente todos creemos conocer cómo se desempeña un equipo de buena manera, hablamos de comunicarnos mejor las cosas, pero luego vemos que nos seguimos equivocando en lo mismo.

¿Qué hacer entonces?

- Si poseemos información útil, avisemos
- Si vemos un error o dificultad considerable en un plan de acción, comuniquémoslo
- Cuando algo nos resulte confuso, digámoslo

- Si las instrucciones son complejas de entender, hablemos y pidamos ayuda

Cuando cumplamos con esta parte de nuestra responsabilidad como compañeros, nos daremos cuenta de cosas muy sorprendentes, como que muchos de nuestros colegas tampoco entienden las instrucciones y tienen miedo de decirlo, que algunos tienen ideas diferentes, que no les parece la forma de trabajo que se está implementando, entre otras. Esto nos permitirá implementar una mayor coordinación con nuestro equipo y, por ende, mejorar en conjunto.

## 2.6- Flexibilidad en el rol de trabajo

En un equipo debe haber 16 roles, pero hay equipos de dos o tres personas, así que todos tienen que contribuir de varias formas. No es suficiente con decir «Yo hago esto y nada más».

De hecho, nuestro punto fuerte, como por ejemplo seguir los detalles, puede ser también la habilidad estrella de otra persona, así que puede que ni lo hagamos. La flexibilidad es la mejor cualidad del equipo.

Tenemos que saber qué es lo que hacemos mejor, y después trabajar en las opciones suplentes. Quizás tengamos una, dos o tres cosas que hacemos bien en equipo. Podemos usar la segunda o tercera opción y hacerlo a conciencia. Podemos pensar «Soy bueno mandando, pero Carlos también, así que lo voy a dejar a él y yo seré uno de los trabajadores».

El liderazgo es algo a lo que debemos tenerla capacidad de renunciar, aunque sea nuestro rol preferido. Muchas veces tendremos que trabajar en un rol que no preferiríamos en primera instancia, pero debemos aceptarlo porque nadie más lo hace.

Puede que nos centremos en asesorar y ayudar a otros en vez de trabajar de cara al público, tal vez nadie ve lo que puede salir mal, por ende, tomamos ese rol.

En resumen, no es que siempre debamos estar en el mismo rol, porque es lo que nos gusta y lo que hacemos bien. Hemos visto que somos personas llenas de habilidades, y que obvio habrá

cosas que hagamos mejor que otras, pero eso no implica que no podamos cambiar en momentos críticos o cruciales en los que el equipo necesita que desempeñemos otro rol.

## **2.7- Utilización de la colaboración**

Ser un buen miembro de equipo significa ayudar a los demás. Se suele enfocarse en los encargos y no en las personas, y muchas veces ocurre porque esperamos que otro lo haga. Un buen compañero de equipo es agradecido, elogia a los demás y ofrece ayuda cuando es necesario. Dar las gracias no es algo difícil, toma solo un instante y es muy valorado por los demás. Elogiar también es algo que se agradece bastante, ya que pone en valor el trabajo de otro, resaltando su participación en el equipo. Por último, ofrecer ayuda cuando alguien la necesita es más fuerte que agradecer y elogiar. Esto ocurre debido al vínculo que se genera y potencia la unidad del equipo. Todos hemos necesitado ayuda en algún momento, y muchas veces o incluso nunca nadie nos la ofrece, por lo que debes saber que es sentir esto.

Si se tiene la duda con respecto a que hacer por el equipo, empieza por una persona. Agradécele, elógiala o ayúdala.

## **2.8- Conductas problemáticas**

Ser un buen integrante es ser tolerante con los demás miembros del equipo, pero también es velar por la salud del grupo, incluso si puede ser algo poco agradable como decir que alguien no es un buen compañero, de manera personal siempre.

Existen 7 comportamientos que deben ser corregidos en el equipo. El primero es el egoísmo, ponerse como prioridad o no devolver favores, siempre será significado de un desgaste del grupo. El segundo es la poca confianza que genera una persona, si se compromete con algo, es 100% recomendable hacerlo. La confianza es clave para un buen desarrollo del equipo. El tercero son las conductas agresivas o pasivo-agresivas, no se debe ser rencoroso, hablar mal de un compañero o ignorarlo. El cuarto comportamiento es ser negativo frente a todas las situaciones, inclusive hacia tus compañeros. Es recomendable no decirlos. El quinto es la falta de honestidad. decir la verdad en todo momento es clave para que el equipo fluya. El sexto comportamiento es la pereza, si se ve que alguien frecuenta ser así, se debe hablar. El último es la falta de comunicación, es bueno para el equipo que todos participen, den sus ideas y

puntos de vista. Si hay personas que son calladas, es recomendable preguntarles para que se acostumbren a participar, pero si es algo usual, es necesario tomar acción.

## **2.9-** Elección de contribuciones para cada fase de un proyecto

Para un equipo, es bueno conocer las fortalezas de sus miembros para cada fase del proyecto. Hay habilidades que no se requieren siempre, como por ejemplo la creatividad, es muy necesaria al inicio, pero en el desarrollo del proyecto no tanto, es aquí donde otras habilidades son puestas en marcha.

Las principales fases son las siguientes:

1. Fase de establecer indicaciones: Se desarrolla al inicio del proyecto, se planifican las metas futuras, los procesos y se asignan roles y objetivos para cada integrante.
2. Fase de planificación: Se generan ideas, se evalúan y se establecen en un plan.
3. Fase de difusión de la información: Consiste en comunicar a cada miembro lo que se planificó en la fase anterior.
4. Fase de acción: Las ideas pensadas se llevan a la realidad en esta etapa.
5. Fase de finalización del proyecto: En esta última fase se ven los detalles, se debe asegurar que todo está correcto para su entrega o término. También se puede analizar qué es lo que se debe mejorar para un próximo proyecto.

## **2.10-** Ejecución de la benevolencia como característica grupal

Una última consideración que hay que tener en cuanto al trabajo en equipo, es la responsabilidad de perdonar los errores de los compañeros.

Todos cometen fallas en el trabajo y la tensión que eso genera es muy alta. Se generan los cuestionamientos sobre si se debe comunicar o intentar arreglarlo por cuenta propia, lo que muchas veces desencadena una serie de conflictos cada vez más complejo. Esto ocurre, porque a cada individuo le afecta o le preocupa más que nada cómo reaccionará el colega o el jefe, si

habrá sanciones graves, malas caras, que ya no se quiera trabajar con esa persona o incluso despidos.

Siempre debemos pensar en qué pasaría si fuéramos nosotros los que estamos en tal situación, y si nos gustaría que nos respondieran como estamos pensando responderle a la persona que se equivocó. ¿Lograremos una mejoría con eso? ¿Estaremos aportando al aprendizaje de la persona?

Si la respuesta es no, entonces esa no es la mejor opción.

También puede darse el caso que no saliera mal nada, pero si que nos disgustáramos con algo, que nos hiciera enojar con nuestro colega. En este caso, debemos entender que son situaciones excepcionales, que no se harán habito y que lo mejor que podemos hacer es comprenderlas. Obvio es necesario que expresemos nuestro malestar con los compañeros de equipo, pero siempre bajo el foco de "construir un mejor ambiente de trabajo"

### Actividad

Practiquemos la disposición positiva en el trabajo. En la siguiente tabla se presentarán un listado de frases que se han dicho a otros compañeros del equipo que son negativas y que no aportan mucho al trabajo. Busca una opción más positiva de decirlo, que considere una solución al problema que se presenta y escríbela en la columna del al lado.

Recuerda que puedes responder aquí mismo o en tu bitácora:

Frases negativas	Frases positivas
Está quedando feo el informe	
No sabes usar la maquinaria	
Así no se hacen las cosas en esta empresa	
Siempre haces todo a última hora	

No sabes ordenar los archivos	
-------------------------------	--

## Conclusiones

Como hemos visto, no podemos dejar de lado nuestras responsabilidades como miembro de un grupo, solo por estar preocupándonos por nuestras responsabilidades individuales. Conocer que estas son complementarias nos dará un buen fundamento en nuestro trabajo, ofreciéndonos buenas opciones en los momentos difíciles, pues, si trabajamos la confianza del grupo, nos mostramos dispuestos a ayudar en vez de criticar y realizamos actividades en roles que todos saben nos disgustan, los demás harán lo mismo por nosotros.

Imaginemos que nuestros compañeros ven que no nos preocupamos por ellos, que criticamos constantemente su trabajo y que, en vez de ofrecer soluciones, solo estorbamos. Con esto, es posible que al llegar a nuestro trabajo nadie quiera conversar con nosotros, estemos todo el día aislado y no podamos preguntarle a nadie nuestras dudas.

El que nos vean comprometidos con el grupo, genera un ambiente de trabajo idóneo para el equipo y para nosotros como persona.

## Evaluación del Módulo 5

### 9) ¿Cuáles son los beneficios de la escucha activa?

- A) Control de la conversación
- B) Mayor aprendizaje
- C) Valoración positiva
- D) Todas las anteriores

### 2) ¿Cuál de las siguientes alternativas no corresponde a una buena comunicación grupal?

- A) Cuando algo nos resulte confuso, digámoslo
- B) Si poseemos información útil, escondámoslo
- C) Si vemos un error o dificultad considerable en un plan de acción, comuniquémoslo
- D) Si las instrucciones son complejas de entender, hablemos y pidamos ayuda.

## Conclusión final

A lo largo de este manual pudimos ver y profundizar en varios puntos esenciales para el aumento de la productividad en el trabajo. Primero, aprendimos sobre los pilares fundamentales de la productividad y realizamos un arduo trabajo en cuanto al conocimiento personal, con la finalidad de comprender que es uno mismo, el factor principal para conseguir mejorar. Se logró entender que más allá de cualquier metodología o técnica, necesitamos saber con qué herramientas personales contamos y cómo es el contexto de nuestro trabajo, de modo que cuando intentemos desenvolvemos a través de una nueva forma de trabajar, lo hagamos bajo la mirada de nuestras circunstancias y no las de otro.

En segundo lugar, aprendimos nuevas formas de organizar nuestros tiempos y la importancia que tiene saber priorizar las tareas de nuestro día a día. Nos alejamos un poco de la simple planificación de tareas, para entrar al mundo de la toma de decisiones inteligentes, en la cual, algunas de las cosas que siempre hacíamos en el trabajo comenzaron a ser descartadas, para darles ese tiempo a tareas mucho más importantes y necesarias.

En tercer lugar, logramos comprender las diferencias que existen entre aquellas tareas que aportan más valor a la organización y aquellas que aportan menos valor, aprendiendo también a identificar cuáles de nuestras aptitudes se relacionan con dichas tareas y de qué manera podemos ordenarnos para cumplirlas. Generando a través de esto, que se optimicen nuestros tiempos, focalizando en una tarea a la vez.

En cuarto lugar, observamos que, si queremos mejorar en nuestro trabajo, debemos considerar no tan solo nuestras capacidades personales, sino que también las del equipo en el cual estamos insertos. Entendiendo que es necesaria una buena comunicación, distribución de tareas, resolución de problemas y constante apoyo mutuo.

Por último, logramos ser conscientes de la importancia de la comunicación dentro del grupo y conocer las distintas responsabilidades que tenemos como compañeros dentro de nuestro trabajo.

La importancia de cada uno de los temas abordados en este manual no solo consiste en la mejora de la productividad, sino en una mejora en el desarrollo personal de cada individuo tanto en el trabajo como en su familia. Si lo pensamos bien, el hecho de mejorar en nuestra organización, nos ayudará también a ser más organizado en casa o si mejoramos la comunicación en grupo, podremos también mejorar la toma de decisiones en el hogar, generando que la vida sea mucho más sencilla y todos nos sintamos con la seguridad de expresarnos en cualquier contexto.

Los conocimientos que este manual nos deja, nos servirán a lo largo de toda la vida, para ayudarnos y ayudar a los demás. Podremos ser capaces de trabajar bien en nuestro trabajo actual como en otros que puedan venir, ya que tendremos las habilidades básicas y los métodos que nos permiten llegar a adaptarnos de mejor manera a otro espacio. Seremos de mayor valor para cualquier organización puesto que conocemos que tareas hacer, cuales priorizar, cuales delegar o incluso anular en un tiempo determinado. En resumen, seremos más productivos y la gente lo notará.

## EVALUACIÓN FINAL

<b>Identificación del Participante:</b>
Nombre: _____
Run: _____
<b>Identificación de Otec:</b>
Nextick Capacitaciones Raimundo Américo Villanueva Burgos E.I.R.L
<b>Identificación del curso:</b>
Técnicas de Gestión de la productividad
<b>Objetivo del Instrumento de Evaluación:</b>
A través de la aplicación de diferentes técnicas de evaluación, se obtendrá de los/las participantes del curso, la información necesaria respecto a su nivel de conocimientos, manejo de procedimientos y otras habilidades cognitivas relacionadas con el módulo técnico; así como será posible determinar el nivel de procesamiento de la información que el/la participante utiliza sobre los contenidos revisados en el curso.
<b>Pauta de Calificación:</b>

El presente instrumento de evaluación (prueba) consta de 05 ítems diferentes, y que en conjunto tiene un total de 100 puntos. En dónde:

Puntaje por Cada Ítem:

Selección Múltiple: 80 Puntos

Análisis de Casos: 20 Puntos

Puntaje Total: 100 Puntos.

Puntaje y Nota de Aprobación

Puntaje Máximo: 100 Puntos = 100% logro = Nota máxima 7,0

Puntaje Mínimo de Aprobación: 60 Puntos = 60% logro = Nota 4,0

Menos de 60 puntos reprobado.

### Instrumento de Evaluación

Desarrollo de Selección Múltiple	Aprendizajes Esperados Asociados	Contenidos o sub contenido utilizado
<p>1.- ¿Cuál de las siguientes alternativas NO se considera un pilar fundamental para la productividad personal?</p> <p>A) Entorno B) Organización C) Sensaciones D) Postergación de tareas</p>	<p>Identificar herramientas de autogestión productiva que gestionan puntos fuertes y débiles de acuerdo a mecanismos a la base del desempeño laboral.</p>	<p>Módulo 1: Procedimiento de Autogestión productiva: 1. Cómo gestionar el conocimiento personal: 1.2. Cinco pilares fundamentales de la productividad personal</p>
<p>2.- ¿Qué es mejor hacer al tener en frente dos tareas pendientes en poco tiempo?</p> <p>A) Identificar cual de ellas es menos urgente y hacerla primero B) Hacer ambas al mismo tiempo para entregarlas en el menor tiempo posible C) Analizar los requerimientos de cada</p>	<p>Reconocer competencias de organización del tiempo y planificación de tareas logrando un desempeño más eficiente dentro del cargo.</p>	<p>Módulo 2: Proceso de organización del tiempo y planificación de tareas: 1. Técnica de pilares para la mejora de la autogestión: 1.2. Priorización de tareas del puesto 1.4. Jerarquización y organización de tareas 1.6. Planificación de acciones</p>

<p>tarea, la urgencia y el tiempo disponible y ejecutar la más urgente primero</p> <p>D) Delegar ambas tareas</p>		
<p>3.- ¿En que se diferencian las habilidades de mayor y menor valor dentro del trabajo en una empresa?</p> <p>A) En que las habilidades de menor valor son más requeridas que las de mayor valor</p> <p>B) En que las habilidades de mayor valor son más sencillas de hacer que las de menor valor</p> <p>C) En que las habilidades de menor valor son indispensables y las de mayor valor se pueden delegar</p> <p>D) En que las habilidades de mayor valor son las que nos hacen únicos dentro de una empresa y las de menor valor pueden ser a veces delegadas.</p>	<p>Emplear estrategia de optimización operativa aplicada utilizando habilidades que aporten valor a través de métodos de organización eficaz.</p>	<p>Módulo 3: Técnica de optimización operativa aplicada:</p> <p>2. Proceso productivo asociado al valor aportado.</p> <p>2.1. Factores relevantes del entorno laboral.</p> <p>2.2- Capacidad de identificación de aptitudes profesionales más valoradas</p>
<p>4.- Ante una tarea importante dentro de la empresa ¿Cuáles de las siguientes alternativas fomentarían un buen trabajo en equipo y optimizarían la realización de la actividad?</p> <p>A) Integrarnos en actividades en las cuales no presentamos mucha destreza</p> <p>B) Realizar toda una misma tarea</p> <p>C) Identificar las competencias personales y</p>	<p>Aplicar destrezas que fortalezcan el trabajo en equipo orientado a metas concretas en relación a ejecutar tareas en forma integrada, complementada o seccionada, que lleve a resultados satisfactorios.</p>	<p>Módulo 4: Proceso de trabajo en equipo orientado a metas:</p> <p>1. Cómo trabajar con sinergia:</p> <p>1.1- Ejecución de conductas de ayuda intragrupo</p> <p>1.2- complementariedad grupal</p> <p>1.3- Cuadrante de competencias</p> <p>2. Proceso de formar un equipo de excelencia:</p> <p>2.2- Distribución de tareas</p>

de los demás y generar una distribución complementaria D) Todas las anteriores		
---	--	--

## Estudio de Caso

Pedro siempre ha sido un trabajador de bajo perfil. No le gustan las reuniones semanales a las que debe asistir obligatoriamente, pues él nunca emite ninguna opinión, no porque no las tenga, sino porque considera que no serán tomadas en cuenta.

En general Pedro trabaja muy bien, cumple con sus respectivos horarios, llega temprano, es responsable y nunca en su historia laboral se ha metido en un problema, ya sea de trabajo o con sus compañeros.

Un día como cualquiera, comunican en la reunión que existe un conflicto con las máquinas que maneja el área operativa, lugar específico de trabajo de Pedro. Comentan que dos de las grúas que se utilizan para transportar la mercancía en bodega han estado presentando fallas, retrasando los pedidos. La solución que se plantea en la reunión es utilizar una de las grúas de emergencia con las que cuenta la empresa y que los demás trabajadores esperen los 3 días de mantenimiento que requiere el mecánico de la empresa para analizar bien el problema.

Ante esto, Pedro se siente confundido y enojado, pues, significa que el quedaría sin trabajar por esos 3 días completos y piensa que el problema debe arreglarse lo más pronto posible con un mecánico externo. El considera que no pueden hacerle eso, que él necesita trabajar, necesita el dinero, y le enfada mucho que nadie piense en él.

Al salir de la reunión semanal, Pedro toma la decisión de el mismo contratar a alguien que conoce, para que venga a revisar la máquina. Sin embargo, debe hacerlo en horarios de almuerzo, para que así nadie se dé cuenta. Al momento que la grúa quede lista, él se lo comunicará a los compañeros haciendo alusión a que encontró una solución más rápida y eficiente.

En efecto, a la hora de almuerzo el mecánico externo comienza a interactuar con la grúa y le cobra una cantidad excesiva de dinero por la rapidez con que le exigía la reparación. Al volver los compañeros de Pedro de almorzar y el mecánico de la empresa a llevarse la grúa a mantención, descubren que la maquina ha quedado inservible. De alguna manera, el mecánico externo no habría mejorado la falla, sino que la habría empeorado, incrementando los gastos de reparación y con riesgo de perder la grúa para siempre.

Cuando todos se dieron cuenta y buscaban explicaciones, Pedro tuvo que confesar lo que había hecho, teniendo problemas con jefatura y con sus compañeros de trabajo. Al preguntarle el jefe de área a Pedro las razones para tomar esta decisión, éste planteó los siguientes puntos:

- No le iban a pagar los días no trabajados
- Nadie se preocupó de su situación financiera débil
- Consideraba que nadie iba a apoyar su idea cómo siempre

Ante estas explicaciones, su jefe le contestó con lo siguiente:

- Pedro, nunca nadie dijo que no se iban a pagar los 3 días no trabajados, porque es un problema de la máquina, no de los trabajadores. Eso debías haberlo preguntado cuando te quedo la duda y no asumir
- Nadie en esta empresa es adivino, si no se nos comenta que se está pasando por una situación financiera es complejo preguntar cómo se encuentran. Lo ideal hubiese sido que te acercaras personalmente a comentarnos la situación y te hubiésemos ayudado.
- Nunca opinas en las reuniones semanales, nosotros generalmente creemos que ese silencio implica la aceptación de los acuerdos comunes a los que se llega. Si hubieses comentado tu preocupación quizá se hubiese podido generar otra opción de solución con un mecánico externo de mayor confianza.

5.- Dado este caso, ¿Cuáles crees que fueron los principales errores en la comunicación grupal que Pedro tuvo ante este problema?

Aprendizajes Esperados Asociados	Contenidos o sub contenido utilizado
<p>Integrar metodología de gestión de la comunicación interna de acuerdo a la toma de decisiones, el desenvolvimiento de roles, flujo de información, fortalecimiento la confianza intra equipo y manejo del conflicto dentro del ciclo de trabajo.</p>	<p>Módulo 5: Técnicas de comunicación interna:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.- Procedimiento de la comunicación orientada a objetivo.</li> <li>1.2- Proceso de toma de decisiones</li> <li>1.3- Comunicación y bajada de la información</li> <li>1.4- Gestión de dificultades</li> <li>2.- Como gestionar la responsabilidad interpersonal</li> <li>2.5- Comunicación intergrupala</li> <li>2.8- Conductas problemáticas</li> </ul>

### Pauta de Corrección Evaluación módulos

Desarrollo de selección múltiple (Módulos)			
Evaluación Módulo 1	1)	c	2) a
Evaluación Módulo 2	1)	a	2) c
Evaluación Módulo 3	1)	d	2) c
Evaluación Módulo 4	1)	d	2) a
Evaluación Módulo 5	1)	d	2) b

### Pauta de Corrección Evaluación Final

Desarrollo de selección múltiple (Evaluación Final)	Puntaje del Ítem (80 Ptos)
Respuesta Pregunta 1: d)	20 Ptos
Respuesta Pregunta 2: c)	20 Ptos
Respuesta Pregunta 3: d)	20 Ptos
Respuesta Pregunta 4: c)	20 Ptos

Estudio de Casos	Puntaje del Ítem (20 Ptos)
<p>Respuesta Pregunta 5:</p> <p>Los principales errores de comunicación que tuvo Pedro fueron:</p> <p>El no comunicar lo que él pensaba de acuerdo a la solución de lo que estaba pasando, por no sentir la confianza para transmitirlo tanto a su grupo de compañeros como a sus jefes. En este sentido, gestionó la dificultad de manera individual, sin considerar lo que sus compañeros dirían o lo que sus jefes dirían, ocasionando aun más problemáticas que las iniciales, en este sentido no hubo ni adaptación ni colaboración en la comunicación.</p> <p>En segundo lugar, el no comunicar sus sentimientos asociados, en cuanto a las dificultades personales que estaba viviendo, asumiendo las decisiones y actitudes futuras de las demás, cosa que en realidad eran desconocidas. En este aspecto también es posible señalar, que hubo un manejo erróneo por parte de la jefatura en la bajada de la información, en cuanto a la</p>	20 Ptos

remuneración de los días no trabajados, generando incertidumbre en trabajadores como Pedro.	
---	--

Tabla asignación de puntajes y nota

Puntaje	Nota	Puntaje	Nota	Puntaje	Nota	Puntaje	Nota	Puntaje	Nota
0,0	2,0	21,0	2,7	42,0	3,4	62,0	4,2	82,0	5,7
1,0	2,0	22,0	2,7	43,0	3,4	63,0	4,2	83,0	5,7
2,0	2,1	23,0	2,8	44,0	3,5	64,0	4,3	84,0	5,8
3,0	2,1	24,0	2,8	45,0	3,5	65,0	4,4	85,0	5,9
4,0	2,1	25,0	2,8	46,0	3,5	66,0	4,5	86,0	6,0
5,0	2,2	26,0	2,9	47,0	3,6	67,0	4,5	87,0	6,0
6,0	2,2	27,0	2,9	48,0	3,6	68,0	4,6	88,0	6,1
7,0	2,2	28,0	2,9	49,0	3,6	69,0	4,7	89,0	6,2
8,0	2,3	29,0	3,0	50,0	3,7	70,0	4,8	90,0	6,3
9,0	2,3	30,0	3,0	51,0	3,7	71,0	4,8	91,0	6,3
10,0	2,3	31,0	3,0	52,0	3,7	72,0	4,9	92,0	6,4
11,0	2,4	32,0	3,1	53,0	3,8	73,0	5,0	93,0	6,5
12,0	2,4	33,0	3,1	54,0	3,8	74,0	5,1	94,0	6,6
13,0	2,4	34,0	3,1	55,0	3,8	75,0	5,1	95,0	6,6
14,0	2,5	35,0	3,2	56,0	3,9	76,0	5,2	96,0	6,7
15,0	2,5	36,0	3,2	57,0	3,9	77,0	5,3	97,0	6,8
16,0	2,5	37,0	3,2	58,0	3,9	78,0	5,4	98,0	6,9
17,0	2,6	38,0	3,3	59,0	4,0	79,0	5,4	99,0	6,9
18,0	2,6	39,0	3,3	60,0	4,0	80,0	5,5	100,0	7,0
19,0	2,6	40,0	3,3	61,0	4,1	81,0	5,6		
20,0	2,7	41,0	3,4	62,0	4,2	82,0	5,7		

## BIBLIOGRAFÍA ASOCIADA

- Rotundo, G. J. Z., Paparella, L. S., & Martínez, A. M. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: estudio en medianas empresas. *Compendium*, 19(36), 35-59.
- Cabeza de Vergara, L., Muñoz Santiago, A. E., & Vivero Santis, S. M. (2011). Aproximación al proceso de toma de decisiones en la empresa barranquillera. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (17).
- González, M. Á., & Soler, M. O. (2009). El proceso de toma de decisiones profesionales a través del coaching. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 7(2), 877-900.
- Enríquez, H. A. (2016). Trabajo en equipo y clima organizacional. *Guatemala: Universidad Rafael Landívar*.
- Gil, F., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 25-31.
- León Fandiño, J. L. (2013). Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca. *Facultad de Administración*.
- Rodríguez Franco, J. G. (2014). La importancia del manejo de conflictos en las organizaciones modernas.
- De Bogotá, C. D. C., & de Convivencia Empresarial, P. (2020). Módulo 3: Herramientas de Gestión de Conflictos.